

Myytti lasikatoista murrettu?

Naisjohtajien ajatuksia uraa tukevista ja hidastavista tekijöistä

Helsingin yliopisto
Kasvatustieteiden maisteriohjelma
Yleinen ja aikuiskasvatustiede
Pro gradu -tutkielma 30op
Kasvatustiede
Huhtikuu 2021
Vilma Pöyry

Ohjaaja: Sami Paavola



Tiedekunta - Fakultet - Faculty Kasvatustieteellinen tiedekunta, Kasvatustieteiden maisteriohjelma		
Tekijä - Författare - Author Vilma Pöyry		
Työn nimi - Arbetets titel Myytti lasikatoista murrettu? – Naisjohtajien ajatuksia uraa tukevista ja hidastavista tekijöistä		
Title The myth of glass ceilings destroyed? – Female leaders' thoughts on factors that support and slow down their careers		
Oppiaine - Läroämne - Subject Yleinen ja aikuiskasvatustiede		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Pro gradu -tutkielma / Sami Paavola	Aika - Datum - Month and year Huhtikuu 2021	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 69 s + 3 liites.
Tiivistelmä - Referat - Abstract <p>Pro gradu -tutkielmani tutkimustehtävänä oli kuvata, analysoida ja tulkita johtoportaan edenneiden naisten käsityksiä omasta menestyksestään ja urapolkuun myönteisesti tai kielteisesti vaikuttaneista tekijöistä. Lisäksi tutkimuksen tarkoitus oli ymmärtää heidän käsityksiään yleisemmällä tasolla naisjohtajien suhteellisesta vähyydestä miehiin verrattuna ja tapoja määrän kasvattamiseen. Tutkielma sijoittuu kontekstiltaan ajankohtaan, jolloin tasa-arvoasiat ovat olleet jo pitkään esillä.</p> <p>Kvalitatiivinen tutkimukseni koostui seitsemästä puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, jotka on analysoitu aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Haastateltavat olivat johtavassa asemassa olevia tai olleita naisia, iältään yli 40- ja alle 70-vuotiaita. Kaikki haastateltavat työskentelivät tai olivat työskennelleet keskiuurissa tai suurissa pörssiyrityksissä.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan naisjohtajat kuvasivat omaa menestystä ja uraan vaikuttaneita myönteisiä ja kielteisiä tekijöitä sekä yleisesti ottaen naisjohtajien suhteellista vähyyttä ja tapoja määrän kasvattamiseen yhteiskunnallisilla ja organisatorisilla, sosiaalisilla ja henkilökohtaisilla tekijöillä. Niin omaa menestystä kuin naisjohtajien suhteellista vähyyttä perusteltiin eritoten oman asenteen ja persoonan merkityksellä. Muita tärkeitä perusteita omaan menestykseen annettiin esimerkiksi verkostoista ja kontakteista. Naisjohtajien suhteelliseen vähyyteen nähtiin vaikuttavan esimerkiksi perhevapaiden tuoma epätasa-arvo sukupuolten välillä, eriytyt sukupuoliverkostot sekä tyttöjen ja poikien erilainen kasvatustyyli. Ratkaisuksi määrän kasvattamiseen nähtiin muun muassa perhevapaiden tasapuolistaminen, sukupuolineutraalit verkostot, kasvatuksen tasapuolistaminen sekä oman asenteen tarkastelu.</p> <p>Kaiken kaikkiaan tuloksista selvisi, että omaan menestykseen ja urapolkuun sekä yleisesti ottaen naisjohtajien vähyyteen annettiin paljon eri selityksiä eikä haastateltavat nimenneet vain muutamaa ratkaisevaa tekijää, joka määrittää henkilön menestyksen tai johtajaksi etenemisen, vaan se on monen eri tekijän summa.</p>		
Avainsanat - Nyckelord Naisjohtajat, urakehitys, urapolku, menestys, tasa-arvo, lasikatto		
Keywords Women executives, career progression, career path, success, equality, glass ceiling		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsingin yliopiston kirjasto – Helda / E-thesis (opinnäytteet)		
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information		



Tiedekunta - Fakultet - Faculty Educational Sciences		
Tekijä - Författare - Author Vilma Pöyry		
Työn nimi - Arbetets titel Myytti lasikatoista murrettu? – Naisjohtajien ajatuksia uraa tukevista ja hidastavista tekijöistä		
Title The myth of glass ceilings destroyed? – Female leaders' thoughts on factors that support and slow down their careers		
Oppiaine - Läroämne - Subject General and Adult Education		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Master's Thesis / Sami Paavola	Aika - Datum - Month and year April 2021	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 69 pp. + 3 appendices
Tiivistelmä - Referat - Abstract <p>The aim of this master's thesis was to describe, analyze and interpret the perceptions of women who have progressed to the management level about their own success and the factors that have positively or negatively influenced their career path. In addition, the purpose of the study was to understand at a more general level their perceptions of the relatively small number of female leaders compared to men and their ideas of ways to increase that number. This dissertation is made at a time when equality matters have been on the table for a long time.</p> <p>My qualitative research consisted of seven semi-structured thematic interviews and they were analyzed by data-driven content analysis. The interviewees were currently or formerly in leadership positions, all women over 40 and under 70 years of age. All interviewees worked or had worked in medium-sized or large listed companies.</p> <p>Results of the study show that women leaders described their own success and the positive and negative factors that influenced their career, as well as the relative scarcity of women leaders and ways to increase the number with societal and organizational, social, and personal factors. Both their own success and the relative scarcity of female leaders were justified in particular by the importance of their own attitude and personality. Other important criteria for one's own success were given, such as networks and contacts. The relative scarcity of female leaders was seen to be resulted from for example gender inequality in parental leave, segregated gender networks, and the different upbringing styles of boys and girls. Equalizing parental leave, having gender-neutral networks, raising children in the same way, and examining one's own attitude were some of the solutions given by the interviewees.</p> <p>Overall, the results revealed that many explanations were given for one's own success and for the lack of female leaders in general, and the interviewees did not name just a few decisive factors that determine a person's success, but it is a sum of many different factors.</p>		
Avainsanat - Nyckelord Naisjohtajat, urakehitys, urapolku, menestys, tasa-arvo, lasikatto		
Keywords Women executives, career progression, career path, success, equality, glass ceiling		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsinki University Library – Helda / E-thesis (theses)		
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information		

Sisällys

1 JOHDANTO	1
2 TEOREETTINEN TAUSTA.....	3
2.1 Naisjohtajuuden tutkimus ja feminismi	3
2.1.1 Naisten kyvykkyys johtajina.....	7
2.1.2 Naisten ja miesten välinen johtamiskäyttäytyminen	9
2.1.3 Esteet naisten etenemiselle huippujohtoon	10
2.2 Keskeiset käsitteet.....	16
2.2.1 Tasa-arvo.....	16
2.2.2 Organisaatiokulttuuri ja -hiljaisuus	17
2.2.3 Sukupuoliikiintiöt ja itsesääntely	18
2.2.4 Nais- ja miesverkostot	19
3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	23
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	24
4.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkittavat.....	24
Taulukko 1. Haastateltavien perustiedot.	26
4.2 Aineistonkeruumenetelmät ja analyysi	27
5 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN TULKINTAA	29
5.1 Oman menestyksen kuvaaminen ja käsitykset urapolkuun myönteisesti ja kielteisesti vaikuttaneista tekijöistä.....	29
5.1.1 Yhteiskunnalliset ja organisatoriset tekijät	29
5.1.2 Sosiaaliset tekijät.....	33
5.1.3 Henkilökohtaiset tekijät.....	36
5.2 Käsitykset naisjohtajien suhteellisesta vähyydestä ja kuvaillut keinot osuuden kasvattamiseen.....	40
5.2.1 Yhteiskunnan ja organisaation taso	40
5.2.2 Sosiaalinen taso	44
5.2.3 Henkilökohtainen taso	48
5.3 Yhteenveto	50
6 LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS.....	56
7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	59
LÄHTEET	64
LIITTEET	70

TAULUKOT

Taulukko 1. Haastateltavien perustiedot.	26
--	----

KUVIOT

Kuvio 1. Yhteenveto tuloksista ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta.	51
Kuvio 2. Yhteenveto tuloksista toisen tutkimuskysymyksen osalta.	53

1 Johdanto

Vaikka naisten osuus Suomessa yritysten ylimmässä johdossa ja pörssiyhtiöiden hallituksissa onkin noussut viime vuosien aikana, ovat naiset edelleen aliedustettuina miehiin verrattuna näissä rooleissa. Suomessa tilanne on kansainvälisesti vertailtuna hyvä, mutta kuitenkin Suomessa vuonna 2020 naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksen jäsenistä oli 30 prosenttia, toimitusjohtajista 8 prosenttia ja johtoryhmissä 24 prosenttia. Mikäli nainen pääsee pörssiyhtiön johtoryhmään, on hän todennäköisemmin vastuussa tukitoimintojen (esim. henkilöstöhallinto, markkinointi, viestintä) kuin liiketoimintojen johtamisesta. Tukitoimintojen johdossa toimivista johtoryhmän jäsenistä naisia on 43% ja liiketoimintojen johdossa toimivista johtoryhmän jäsenistä naisia on 15%. Naisten pieni määrä toimitusjohtajissa selittyy osittain naisten pienestä määrästä liiketoimintojen johdossa, sillä toimitusjohtajaksi edetään yleensä liiketoimintojen johdosta. (Keskuskauppakamari, 2020a.) Naiset ovat myös hallituksen puheenjohtajina harvinaisuuksia, sillä vain 7% pörssiyhtiöistä on nainen hallituksen puheenjohtajana (Keskuskauppakamari, 2020b).

Vaikka luvut ovat vielä kaukana täysin tasa-arvoisesta tilanteesta, on Suomen ja muiden Pohjoismaiden tilanne kuitenkin kansainvälisesti verrattuna hyvä. Suomessa on naisten määrä esimerkiksi pörssiyhtiöiden hallituksissa noussut koko 2000-luvun (Keskuskauppakamari, 2021). Pohjoismaalaista arvomaailmaa onkin pidetty naisille hyvänä töiden tekemisen kannalta (Aaltio-Marjosola, 2001, s. 14). Toisaalta siis Pohjoismaissa tasa-arvo on pitkällä, mutta ammatillista segregatiota on kuitenkin paljon (Lämsä, 2003, s. 11). Toki kansainvälistä vertailua tehdessä tulee ottaa huomioon yhtiöiden vaihtelevat koot eri maiden välillä (Pietiläinen, Keski-Petäjä & Katainen, 2015, s. 20).

Suomessa on havaittavissa naisten ja miesten välistä horisontaalista ja vertikaalista työmarkkinoiden jakautumista. Tämä tarkoittaa sitä, että työyhteisöt jakautuvat nais- ja miesvaltaisiksi ja että johtoportaassa työskentelee enemmän miehiä kuin naisia. Vertikaalisesta eriytymisestä on käytetty termiä lasikattoilmiö, joka viittaa siihen, kuinka naiset kohtaavat näkymättömän esteen pyrkiessään

ylimpään päätöksentekokeleimeen. (Aaltio-Marjosola, 2001, s. 15.) Vaikka naiset ovat enemmistössä korkeakouluissa, tästä ei ole ollut naisille hyötyä työelämässä samalla tavoin kuin miehillä (Brunila, 2009, s. 28). Suomalainen yhteiskunta on periaatteessa tasa-arvoinen miesten ja naisten välillä, joten mitään näkyvää estettä ei naisilla pitäisi olla johtoportaaseen pääsyssä, saivathan suomalaiset naiset äänioikeuden ensimmäisenä Euroopassa ja nainen on ollut jopa presidenttinä. Yhden naispresidentin myötä tasa-arvo ei kuitenkaan ole valmis. Aihetta on tärkeää tutkia vielä lisää, koska naisilla ei pitäisi olla mitään estettä edistystä urillaan kuten miehet ja koulutilastojen valossa naisjohtajia tulisi olla nykyistä enemmän, mutta tilastot osoittavat muuta.

Naisten vähyys johtotehtävissä ei ole yksinkertainen ongelma, johon löytyisi helppo ratkaisu. Tutkimusta aiheesta on tehty runsaasti ja aihe on myös usein esillä populäärimediassa. Tietoisuus ongelmasta on jatkuvassa kasvussa ja viitteitä ongelman ratkaisusta antaa esimerkiksi Suomen 76. hallitus, jota johtaa viisi naista. Yhteensä 19 ministeristä naisia on yksitoista ja miehiä kahdeksan (Valtioneuvosto, 2019). Myös kansainvälisesti on tapahtunut suuria läpimurtoja, kun Yhdysvalloissa nousi ensimmäistä kertaa nainen varapresidentiksi (Yle, 7.11.2020).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuulla naisjohtajien omia ajatuksia teemahaastattelun avulla ja selvittää, minkä tekijöiden he näkevät vaikuttaneen omaan menestykseen ja urapolkuun. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on tutkia naisjohtajien omia ajatuksia naisjohtajien määrän vähyydestä ja selvittää heidän ideoitaan ongelman selättämiseksi. Tutkielma on toteutettu puolistrukturoituna teemahaastatteluna ja analysoitu sisällönanalyysillä. Tutkimus on tehty aikana, jolloin naisten ja miesten välinen epätasa-arvo on usein esillä ja tasa-arvoasioihin kiinnitetään enenevässä määrin huomiota. Ilmiö on tiedetty jo pitkään, mutta tämä tutkimus liittyy seuraavaan vaiheeseen, kun asioihin on jo puututtu ja parannusta naisjohtajien lukumääriin on nähtävissä. Tutkimus tuo näin ollen aiheeseen uuden näkökulman kysyessään ilmiöstä nykypäivän naisjohtajilta itseltään aikana, jolloin tasa-arvo on edennyt jo pitkälle Suomessa.

2 Teoreettinen tausta

Johtajuustutkimusta on tehty teollisuuden ajoilta lähtien 1900-luvulta alkaen ja johtajuusteorioita on syntynyt vuosien varrella suuri joukko. Johtajuus on ymmärretty aina ajan hengestä riippuen joko yksilöiden suorituksena (suurmiesteoriat, pirreteoriat) tai suhteissa rakentuvana johtajuutena (ihmissuhteiden koulukunta, hajautettu johtajuus) (Tienari & Meriläinen, 2012; Aaltio-Marjosola, 2001, s. 55). Johtamiselle ei ole yhtä oikeaa määritelmää, mutta sen voidaan nähdä olevan sekoitus ihmisten johtamista (leadership) sekä asioiden johtamista (management), pyrkimyksenä ohjata henkilöstöä saavuttamaan yhteiset tavoitteet (Työturvallisuuskeskus, n.d.).

2.1 Naisjohtajuuden tutkimus ja feminismi

Naisjohtajuus on melko uusi johtamistutkimuksen kiinnostuksen kohde, sillä naisjohtajuutta on tutkittu vasta 1970-luvulta alkaen ja Suomessa vasta 1990-luvun loppupuolelta alkaen (Lämsä, 2003, s. 25; Lämsä, 2010, s. 372). Vuonna 1985 aloitti aiheeseen erikoistunut tieteellinen julkaisu Women in Management Review (myöhemmin Gender in Management: An International Journal) (Powell, 2012, s. 120). Koko naisjohtajuustutkimusta on viitoittanut naisten kohtaamat uraa hidastavat ja estävät tekijät, ja uraa edistävät tekijät ovat jääneet vähäiselle huomiolle (Vanhala, 2009, luku 3.3 "Uraa edistävät ja hidastavat tekijät"). Lämsä (2003, s. 25) kirjoittaa, kuinka naisjohtajuuden tutkimus voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: ensimmäiset naisjohtajuuden tutkimukset keskittyivät naisten kyvykkyyteen johtajina, sitten siirryttiin vertailemaan naisten ja miesten välistä johtamiskäyttäytymistä, ja sittemmin tutkimus on etsinyt vastausta sille, miksi vain harvat naiset etenevät huippujohtoon. Oman problematiikkansa tutkimukseen tuo se, että johtamisen historia on ensisijaisesti miesten kirjoittamaa ja miehiin kohdistuvaa. Nykyään aihe on kuitenkin tutkijoiden, myös naisten, suosiossa. Merkkipaaluna naisjohtajuuden tutkimuksessa voidaan pitää Rosabeth Moss Kanterin (1977) *Men and Women of the Corporation* -teosta, jossa hän kirjoittaa, kuinka naisjohtaja vähemmistön edustajana joutuu arvioiduksi stereotyyppien valossa ja naisesta tulee näin ollen sukupuolensa symboli ja hänet nähdään

erityistapauksena. Kanter käyttää ilmiöstä termiä "token", joka voidaan suomentaa "ainokaiseksi". (Lämsä, 2010, s. 370-373.)

Johtajuus voidaan nähdä institutionalisoituneena käytäntönä, mikä tarkoittaa, että vuosien saatossa on rakentunut käsityksiä ja toimintatapoja, jotka määrittelevät johtajuuden ja sen kuka voi olla johtaja. Ihmiset ottavat nämä historiallisesti ja kulttuurisesti rakentuneet käsitykset itsestäänselvyyksinä ja uusintavat niitä vuorovaikutuksessaan. Esimerkiksi stereotyyppinen suomalainen johtaja on käytännönläheinen ja aikaansaava, joka tulee paremmin toimeen koneen kuin ihmisen kanssa. Tämä stereotypia juontaa juurensa suomalaisten teollisuusyritysten insinööritaustaisten johtajien valta-asemaan ja käsitys on sittemmin vakiintunut johtamisen käytäntöihin. (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 143-144.) Johtajuudessa muita sukupuolistavia käytäntöjä ovat esimerkiksi väitteet siitä, että naiset johtavat ihmisläheisemmin ja miehet asiakeskeisemmin. Ongelma syntyy, kun nämä piirteet nähdään eriarvoisina, sillä pätevyys yhdistetään miesten ominaisuuksiin. Myös homososiaalisuus, eli saman sukupuolen keskinäinen vuorovaikutus vaikuttaa siihen, että ylimpään johtoon rekrytoidaan itsensä kaltaisia henkilöitä ja näin ollen jatketaan miesten valta-asemaa johtoasemissa. Homososiaalisuus vaikuttaa myös tietenkin toisinkin päin, eli naisvaltaisten alojen vakiintuneissa käytännöissä voi olla miesten vaikeampi edetä kuin naisten. (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 147-149.)

Alojen segregoituminen horisontaalisesti sekä vertikaalisesti näkyy tilastoissa. Naisia löytyy eniten tukitoimintojen (HR sekä markkinointi ja viestintä) johdosta. Keskuskauppakamarin (2020a) Naisjohtajakatsauksen mukaan vuonna 2020 naisten osuus liiketoimintojen johdossa oli suurin terveydenhuollossa (64%) ja rahoitusallalla (31%) ja pienin teollisuustuotteiden ja -palveluiden (5%) sekä teknologian ja tietoliikenteen parissa (10%). Perusteollisuudessa sekä energia-alalla naisia työskenteli liiketoimintojen johdossa 2020 molemmissa 15% ja kulutustavaroiden ja -palveluiden parissa 13%. Eri toiminnoista naisia löytyy eniten HR:n (78%) sekä viestinnän ja markkinoinnin johdossa (73%). Talousjohtajista 25% on naisia ja liiketoiminnoista vastaavia 15%. (Keskuskauppakamari, 2020a, s. 11 & 13.)

Feminismin tarkoitus on etsiä ajattelu- ja toimintatapoja, jotka kyseenalaistavat olemassa olevia tapoja ja tunnistaa epäkohtia ja sitä kautta saada aikaan muutosta. Feminismi ei kuitenkaan tutki ainoastaan naisia ja naiseutta, kuten moni uskoo, vaan feministisiä teorioita voidaan käyttää laajemmin toiseuden tutkimisessa. Feminismi ja johtajuustutkimus voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: feminismi uudistamisena, feminismi vastarintana ja feminismi kapinointina. (Lämsä, 2010, s. 370-373.)

Feminismi uudistamisena -näkökulma ymmärtää naiset ja miehet perimmiltään samanlaisina, mutta näkee erojen käyttäytymisessä johtuvan kasvatuksen ja koulutuksen myötä tapahtuvan sosialisatian kautta. Naiset kasvatetaan ilmaisemaan feminiinisiä piirteitä, kuten lempeyttä, huolehtivaisuutta ja empaattisuutta ja miehet taas ovat sosialisoituneet dominoiviksi, itsenäisiksi, kilpailunhaluisiksi ja itsevarmoiksi. Feminiininen johtaja ei siis vastaa miehistä normia ja hänen tulee kehittää maskuliinista puoltaan, kuitenkin vain osittain, jotta naisilta edellytetty feminiinisyys säilyy. Näin ollen nainen yksilönä muuttuu ja uudistuu muuttamalla omaa käyttäytymistään ja tyyliään vastaamaan johtajan normia, mutta itse johtajanormia tai organisaatioiden tai yhteiskunnan valtarakenteita ei kyseenalaisteta. Sukupuoli on selkeästi kahtiajakautunut tässä tutkimustyyppissä ja tutkimukset keskittyvät nais- ja miesjohtajien vertailuun, esimerkiksi johtamistyylin osalta. Kun tutkimukset rajoittuvat sukupuolten vertailuun, jää johtajuuden sukupuolittuneisuusilmiö taka-alalle. Oletuksena tämäntyyppisissä tutkimuksissa on, että sukupuolet ovat homogeenisiä ryhmiä, joita voi helposti vertailla. (Lämsä, 2010, s. 373- 374.)

Feminismi vastarintana -näkökulma pyrkii osaltaan taistelemaan johtajuuden maskuliinista normia ja sitä kautta naisten heikompaan asemaan vastaan. Näkökulman mukaan naiset ja miehet ovat pohjimmiltaan erilaisia ja tämä on hyvä asia. Suuntaus näkee ongelman naisten äänen jäämisessä miesten taakse vallitsevien maskuliinisten organisaatiokäytäntöjen ja vakiintuneen sukupuolijärjestelmän vuoksi. Vastauksena ongelmiin nähdään johtajuuden uudelleen teoretisointi ja tutkiminen erityisesti naisten kannalta vertaamatta sukupuolia toisiinsa, eli pyrkimyksenä on nimenomaan miehisen johtajuuden normin murtaminen. Tutkimuksessa tulisi näin ollen ottaa huomioon naisten

erityiset kokemukset ja piirteet ja antaa naisten oman äänen kuulua. Tässäkin näkökulmassa on kuitenkin omat ongelmansa, koska naiset nähdään yhtenäisenä ryhmänä, joilla on kaikilla feminiinisiä piirteitä. Tämä osaltaan vahvistaa sukupuolistereotypioita. (Lämsä, 2010, s. 375-376.)

Feminismi kapinointina pyrkii murtamaan kahtiajakautuneen sukupuolijärjestyksen ja jakautuneisuuden mieheyden ja naiseuden välillä näkemällä sukupuolen jatkuvasti rakentuvana sosiaalisena ja kulttuurisena ilmiönä. Tämänäköisissä tutkimuksissa sukupuoli ei usein ole ainoa tarkastelun kohde, vaan lisäksi tarvitaan muita johtajan identiteettiä ja sosiaaliseen asemaan liittyviä tekijöitä, kuten ikä tai etninen ryhmä. Tutkimuksissa kyseenalaistetaan organisatoriset ja sosiokulttuuriset käytännöt, jotka ylläpitävät sukupuolijärjestystä sekä naisten ja miesten valtasuhteiden epäsymmetriaa. Pyrkimyksenä on tuoda esille itsestäänselvyyksiä ja "totuuksia" tiedon, vallan ja kielenkäytön alueilla, esimerkiksi analysoimalla yhteiskunnallisia sukupuolia koskevia valtarakenteita. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin usein käytännön yhteyden löytäminen arkitoimintaan. (Lämsä, 2010, s. 376-377.)

Kaiken kaikkiaan naisjohtajuuden tutkimusta on viitoittanut keskustelu miehistä ja naisista joko samanlaisina tai erilaisina. Toisaalta esiin on noussut myös sukupuolineutraaliuden korostaminen, jolla on haluttu osoittaa, etteivät sukupuolten johtamiskyvyt poikkea toisistaan ja molemmilla sukupuolilla on yhtäläinen oikeus toimia johtajana (Kontoniemi, 2009, luku 1.3 "Naiset, miehet ja tasa-arvo"). Feministisen tutkimuksen avulla voidaan lisätä tasa-arvoa, sillä ymmärtämällä ongelmat, joita naiset kohtaavat urapolullaan ja johtamisessa, ratkaisujen kehittäminen helpottuu (Lämsä, 2010, s. 378). Tärkeää on avata dialogi, jossa päästään tunnistamaan johtajuuteen liittyviä ajattelumalleja ja oletuksia sekä luomaan uusia käytäntöjä historiallisesti rakentuneiden käsitysten tilalle. Pitää myös muistaa, että molemmat sukupuolet voivat uusintaa sukupuolistavia käsityksiä ja käytäntöjä, eli ei voi yleistää, että kaikki miehet ovat syrjiäjiä ja naiset aina syrjittyjä. (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 149-150.)

Seuraavaksi tarkastelen naisjohtajuuden teoreettista taustaa naisjohtajuustutkimuksen kolmen eri vaiheen kautta: naisen kyvykkyys johtajina,

naisten ja miesten välinen johtamiskäyttäytyminen ja esteet naisten etenemiselle huippujohtoon (Lämsä, 2003, s. 25).

2.1.1 Naisten kyvykkyys johtajina

Johtajalle asetetaan erilaisia odotuksia niin alaisten, kollegoiden, asiakkaiden ja median puolesta. Tästä syystä johtaja kohtaa erilaisia ristipaineita. Johtajuustutkimuksen alkuaikoina tutkittiin erityisesti yksilöiden ominaisuuksia ja etsittiin syitä tiettyjen ihmisten kasvamisesta johtajaksi. (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 141.)

Aiemmat tutkimukset tukevat "think manager, think male" -ajattelumallia. Tutkimukset ovat nähneet tämän ilmiön johtuvan uskomuksesta, että miehillä on johtajalle tyypillisiä piirteitä ja sitä kautta miesten arviointi tapahtuu naisiin verrattuna paremmassa valossa, vaikka molemmat käyttäytyisivät samalla tavalla. Teoriaa kutsutaan sopivuusmallin puutteeksi (lack of fit model). Toinen selitysmalli liittyy roolien yhtenäisyysteoriaan (role congruity theory), jonka mukaan johtajarooli ja sukupuolirooli eivät kohtaa naisten kohdalla ja asettavat heidät siksi epäedulliseen asemaan. Jos naiset noudattavat heille asetettua sukupuoliroolia, he eivät täytä johtajaroolin vaatimuksia. Kuitenkin, jos naiset kilpailevat miesten kanssa johtotehtävistä ja noudattavat johtajaroolia, he eivät täytä naisten sukupuoliroolin vaatimuksia, mikä vaatii naisellista mukavuutta ja kunnioitusta miesten auktoriteettiin. Statusominaisuuksien teorian (status characteristics theory) mukaan naisilla ja miehillä on eri sosiaalinen asema yhteiskunnassa. Naisten heikomman sosiaalisen statuksen vuoksi he joutuvat kehittämään ihmisläheistä puoltaan, kun taas miehet pystyvät vahvemman asemansa vuoksi kehittämään tehtäväorientoitunutta puoltaan. (Powell, 2012, s. 124-125.)

Johtajiin yhdistettävät stereotypiat osaltaan vaikuttavat myös naisten halukkuuteen hakea johtotehtäviä. Kun naiset itse yhdistävät johtajaan miehisiä piirteitä, he yhdistävät johtajaan usein myös itsestään eroavia piirteitä ja näin ollen kokevat olevansa epäsopivia johtajiksi. Tämä osaltaan ruokkii stereotyypioiden vahvistamista, koska niin pitkään, kun naisia ei löydy

johtoasemista, ei stereotypiakaan johtajasta pääse muuttumaan. Johtajan stereotypian ollessa vahva, naiset nähdään epäkyvykkäinä johtajiksi ja näin ollen heitä ei palkata niin helposti johtoasemiin, heitä arvioidaan eri tavoin kuin miehiä ja he joutuvat kohtaamaan syrjintää esimerkiksi ylennystilanteissa. Vaikka nainen olisi yhtä pätevä kuin mieskollegansa, se ei takaa menestystä naiselle samalla tavalla kuin miehelle. (Powell, 2012, s. 126.)

Kyselytutkimuksissa onkin mitattu osuuksia sille, kuinka moni ottaisi mieluummin naisen tai miehen esihenkilökseen. Tulokset ympäri maailman osoittivat pitkään, että sekä miehet että naiset haluaisivat miespuolisen esihenkilön, esimerkiksi vuonna 1953 75% miehistä ja 57% naisista ilmaisi haluavansa mieluummin miespuolisen esihenkilön, kun naispuolisen esihenkilön halusi samana vuonna 2% miehistä ja 8% naisista. Vielä vuonna 2000 45% miehistä ja 50% naisista halusi miehen esihenkilökseen (Gallup, n.d.). Tämän ilmiön voi nähdä johtuvan johtajiin liitettävistä piirteistä ja stereotypioista, jotka nähdään miehille tyypillisimpinä. Naispuolisiin esihenkilöihin sen sijaan kohdistetaan ennakkoluuloja ja heihin ei yhdistetä esimerkiksi tehokkuutta samalla tavoin kuin miehiin. Asenteissa on onneksi tapahtunut muutosta, sillä mitä nuoremmasta ikäpolvesta on kyse, sitä vähemmän esihenkilön sukupuolella katsotaan olevan väliä. (Powell, 2012, s. 123-124; Schein 1973) Vuonna 2017 jo 55% kyselyyn vastanneista sanoi, että esihenkilön sukupuolella ei ole väliä (Gallup, n.d.). Tämä on myös heijastunut suomalaisten naisjohtajien määrään positiivisesti: mitä nuoremmasta ikäpolvesta on kyse, sitä suurempi on naisten osuus johtoryhmissä (Keskuskauppakamari, 2020a). Voidaan siis nähdä, kuinka asenteissa naisten johtajakyvykkyyttä kohtaan on tapahtunut muutos parempaan. Yllättävästi kuitenkin naisilla itsellään on kielteisempi asenne omaan urakehitykseensä ja kyvykkyyteensä. Kysyttäessä pitääkö naisilla olla erityisiä kykyjä menestyäkseen urallaan miesten osuus kyllä-vastaajista tippui 90 prosentista 32 prosenttiin vuosien 1965 ja 2005 välillä, kun naisten osuus tippui 88 prosentista 69 prosenttiin. (Powell, 2012, s. 128.) Ajan saatossa johtajaan miehiin yhdistettävien piirteiden kuvaavien osuus on laskenut, mutta molemmat sukupuolet kuvaavat edelleen hyvää johtajaa pääasiassa maskuliinisilla termeillä (Powell, 2012, s. 125).

2.1.2 Naisten ja miesten välinen johtamiskäyttäytyminen

Johtajuuteen on perinteisesti yhdistetty maskuliinisia piirteitä, kuten itseriittoisuus, hallitsevuus, itsevarmuus, kilpailuhalu, hyödyn tavoittelu ja aggressiivisuus. Feminiinisinä piirteinä on taas pidetty lempeyttä, sosiaalisuutta, empaattisuutta, hoivaavuutta, myöntyvyyttä, epävarmuutta sekä tilannetajua. (Hiillos & Lämsä, 2009, luku 2.2 "Sukupuolen käsite"; Lämsä, 2010, s. 370.) Toki asiat eivät ole näin mustavalkoisia, eli on myös naisia, jotka tavoittelevat hyötyä ja miehiä, jotka ovat empaattisia. Aiemmat tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että jotta nainen vastaisi odotettuun johtajan rooliin, hänen tulisi käyttäytyä kuten "maskuliininen" johtaja käyttäytyy. Kuitenkin tutkimusten mukaan naisjohtajiin yhdistetään kielteisiä asenteita myös silloin, kun nainen käyttää stereotyyppin mukaista miehistä johtamistyyliä. Toisaalta, positiiviset kokemukset naisjohtajista murtavat tätä ajattelumallia. (Powell, 2012, s. 128.) Johtajuuden yhdistäminen miehiin on niin vahva stereotypia, että miesten katsotaan olevan päteviä toimimaan johtajina vain sukupuolensa ansiosta. Stereotypia aiheuttaa naisille ongelmia niin rekrytoinneissa, ylennyksissä kuin valmennuksissakin. (Schein, 2007, s. 7.) On tärkeää muistaa, että miehetkin kärsivät stereotypioista, sillä perinteisten naisellisten ominaisuuksien, kuten tunteellisuuden näyttämistä ei nähdä miesjohtajalle hyväksyttävänä (Hiillos & Lämsä, 2009, luku 2.2 "Sukupuolen käsite").

Johtamiskäyttäytymistutkimukset tutkivat muun muassa alaisiin vaikuttamisen käyttäytymistyyppejä ja päätöksentekotyyplejä. Alaisiin vaikutetaan aiempien teorioiden mukaan joko tehtävä- tai ihmisorientoituneesti ja päätöksiä tehdään joko demokraattisesti tai autokraattisesti. Maskuliininen stereotypia johtajasta yhdistetään tehtäväorientoituneeseen tyyppiin, jota kuvaa tavoitteiden asettaminen ja työn määrääminen. Feminiiniseen stereotyyppiin ihmisorientoituneesta mallista liitetään huolenpito alaisista ja heidän tyytyväisyydestään. Mikäli johtaja harjoittaa molempia käyttäytymistyyppejä, häntä voidaan kuvata androggyyniseksi johtajaksi. Androggyynisyyteen liitetään molempien stereotyyppien hyviä puolia, kuten korkea itsetunto, joustava sopeutuminen erilaisiin tilanteisiin sekä kyvykkyyttä kohdata ihmisiä ja muutoksia. Samaan tyyliin autokraattinen päätöksenteko ja maskuliininen johtaja

nähdään kulkevan käsi kädessä, mikä näyttäytyy esimerkiksi määräävänä asenteena ja vallan korostamisena, kun taas feminiinisen johtajan demokraattinen tyyli ottaa vuorostaan muutkin mukaan päätöksentekoon. (Powell, 2012, s. 129 & 131; Hiillos & Lämsä, 2009, luku 2.2 "Sukupuolen käsite".)

Johtajuuskäyttäytymistä on selitetty myös transformationaalisen ja transaktionaaliseen johtajuuden teorioilla. Transformationaalinen johtaja motivoi alaisiaan ajattelemaan yhteistä hyvää omien etujen sijasta ja pyrkii itse toimimaan roolimallina olemalla optimistinen ja innostunut. Transformationaalinen johtamistyyli kannustaa ajattelemaan ongelmia uusista näkökulmista ja johtaja toimii mentorina, joka kohtelee alaisiaan yksilöinä. Transaktionaalinen johtaja sen sijaan keskittyy sanelemaan alaisten velvollisuudet ja antamaan palautetta, miten ne hoidetaan. Tämän tyyppinen johtaja motivoi alaisiaan palkinnoilla ja puuttumalla virheisiin. Feminiiniset piirteet yhdistetään useammin transformationaaliseen johtamiseen ja maskuliiniset transaktionaaliseen. (Powell, 2012, s. 129-131) Tutkimukset vahvistavat nämä stereotypioihin perustuvat malit ainakin osittain, sillä naiset käyttävät enemmän ihmisorientoitunutta, demokraattista ja transformationaalista johtajuutta, mutta toisaalta johtajan tehokkuutta tutkittaessa eroja sukupuolten välillä ei löytynyt. (Powell, 2012, s. 132-133.) Tästä voidaan päätellä, että hyvä johtaja ei ole sama asia kuin maskuliininen johtaja tai miesjohtaja. Tarvitaan sekä perinteisesti feminiiniseksi ja maskuliiniseksi tulkittuja piirteitä ja toisaalta ideaalilanteessa johtajan käytöstä ei liitettäisi ollenkaan sukupuoleen.

2.1.3 Esteet naisten etenemiselle huippujohtoon

Lasikattoilmiö

Lasikattoilmiö viittaa näkymättömään esteeseen, jonka yli naisten on vaikea päästä urapolullaan tai johon naisten urakehitys pysähtyy. Lasikattoilmiölle on monia selityksiä, jotka voidaan ryhmitellä eri tavoin, esimerkiksi jakamalla esteet organisatorisiin, sosiaalisiin ja henkilökohtaisiin esteisiin (Lämsä, 2003, s. 26.)

Tutkimuksissa on annettu monia selityksiä miksi naiset kohtaavat esteitä huippujohtoon pyrkiessään tai siellä ollessaan. Esimerkiksi Carolyn Noble ja

Sharon Moore (2006) etsivät artikkelissaan syitä miksi lasikattoilmiö on edelleen havaittavissa, vaikka sukupuolten väliseen tasa-arvoon on panostettu kolmen vuosikymmenen ajan sekä lain että organisaatioiden tarjoaman tuen avulla. Naisten etenemisen edistämiseksi on panostettu esimerkiksi äitiys- ja perhevapailla, lastenhoitomahdollisuuksilla työpaikalla sekä mentorointiohjelmilla (Noble & Moore, 2006, s. 598). Kirjoittajat perustelevat naisjohtajuuden tärkeyttä kahdella syyllä: ensimmäisen näkökulman mukaan on ihmisoikeuksien puolesta väärin, että naisilla ei ole tasavertaista mahdollisuutta osallistua johtoasemiin kuten miehillä ja toisen näkökulman mukaan organisaatioiden tuottavuus sekä työntekijöiden monimuotoisuus kärsii jättämällä naiset pois johtoasemista (Noble & Moore, 2006, s. 599). Artikkelissa esitetään, että työelämän ilmapiirissä on tapahtunut muutos, kun organisaatiokulttuureihin on rantautunut individualistinen, itseluottamuksen, tehokkuuden ja kilpailun kannatus, mikä korostaa naisten omaa vastuuta saavuttaa menestystä kovalla työllä (Noble & Moore, 2006, s. 599). Toisaalta ilmapiirin muutoksessa korostuu myös uudenlaisten johtamismenetelmien tarve, kuten toisten innoittaminen ja voimaannuttaminen sisällyttämällä enemmän ihmisiä päätöksentekoon sekä avoimen ja läpinäkyvän kulttuurin luominen. Näiden uusien työelämän vaatimusten voidaan katsoa sopivan myös naisille ja helpottavan heidän pääsyään lasikaton läpi. Noble ja Moore kuitenkin huomauttavat, että lasikatto-ongelma ei johdu naisten johtamistaidoista, vaan siitä, kuinka naisten panostusta ja potentiaalia ei huomata. Lisäksi artikkelissa muistutetaan siitä, että ne naiset, jotka pääsevät johtoportaaseen jättävät sen helposti, koska naisjohtaja ei sovi tyypilliseen johtajan normiin ja koska perheen ja työn yhdistäminen on vaikeaa. Johtajilta vaaditaan usein lisätyötunteja ja lisäksi ongelmia synnyttää lastenhoidon saatavuuden vaikeus, mikä aiheuttaa erityisesti naisjohtajille vaikeuksia, koska naisen on perinteisesti katsottu olevan vastuussa kodista ja perheestä. Syitä naisten esteille huippujohtoon pääsyssä tarjotaan siis miesten ja naisten stereotyypeistä, rakenteellisista esteistä sekä ennakkoluuloista naisjohtajia kohtaan. (Noble & Moore, 2006, s. 600-601.)

Roolikonfliktit ja urakeskeytykset

Sharon Mavin (2001) pohtii artikkelissaan naisten urakehitystä erityisesti perhe-elämän näkökulmasta ja naisten kokemia roolikonflikteja. Syitä naisten erilaiselle

urakehitykselle miehiin verrattuna artikkelissa mainitaan muun muassa miesten urien seuraaminen, perhevelvollisuudet ja miesjohtajien ennakkoluulot naisia kohtaan. Naisten kohtaama syrjintä ja uran hidas eteneminen johtaa muiden vaihtoehtojen, kuten perhe-elämään keskittymisen, muuttumiseksi houkuttelevimmiksi. Toisaalta naisiin kohdistuu myös odotuksia, että he eivät sitoudu työhön samalla tavalla kuin miehet ja eivät pysty olemaan kokoaikaisesti töissä. Tämänkaltaisten ennakko-oletusten seurauksena työnantajat pitävät naisia suurempana riskinä. (Mavin, 2001, s. 185.) Kun jaetaan ylennyksiä, naisia ei arvioida heidän kykijensä tai saavutustensa mukaan, vaan heidän tulevaisuuden perhesuunnitelmien mukaan. Miehiä kohdellaan työntekijöinä, mutta naiset nähdään vain äiteinä. Mikäli organisaation käytännöt eivät tue perheellisten työn tekoa, naiset ovat usein se osapuoli, joka joutuu joustamaan työstään hoitaakseen perhettä, koska nainen nähdään edelleen vastuussa perheestä. Yritykset myös pitävät naimisissa olevia naisia suurempana riskinä kuin sinkkunaisia ja äitejä ei nähdä sopivina henkilöinä johtoasemiin, kun taas perheelliset miehet ovat ideaaleja. (Mavin, 2001, s. 186-187.)

Naisten on nähty muun muassa Souha Ezzeeden ja Kristen Ritcheyn (2009) tutkimuksessa roolikonfliktien perhe-elämän ja työn välillä kohtaavan lisäksi esimerkiksi urakeskeytyksiä, josta johtuen he eivät ehdi keräämään yhtä paljon kokemusta kuin miehet. Naisten hedelmällisyys on parhaimmillaan silloin, kun uraa pitäisi rakentaa ja toisaalta naisilla saattaa olla vaikeuksia löytää sopiva kumppani, joka arvostaisi naisen kunnianhimoa työn suhteen. Naisia pidetään myös edelleen jossain määrin vastuussa kodista ja perheestä, joka vaikeuttaa heidän etenemistään työurilla. Naiset esimerkiksi sovittavat uransa miehiä useammin vanhemmuuden tuomiin velvollisuuksiin. (Ezzeeden & Ritchey, 2009, s. 389-390.) Tutkimuksesta selvisi, että naisten uraa hidastavia tekijöitä voi olla oikeanlaisen arvojen harjoittaminen, organisaation tarjoamien perheystävällisten käytäntöjen puuttuminen, syyllisyyden tunteminen lasten jättämisestä kotiin tai ulkopuolisen avun palkkaamisesta sekä tarvittavan tukiverkoston puuttuminen (Ezzeeden & Ritchey, 2009, s. 402-404.)

Françoise Belle (2002) tutki vertailevassa tutkimuksessaan kahta organisaatioita sekä sitä, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa naisiin ja heidän ammatillaiseen

identiteettiinsä sekä suhteeseen vallasta. Tuloksista selvisi, että toisin kun on perinteisesti ajateltu, että naisia motivoi itse työ, heille on todella tärkeää myös uralla etenemisen mahdollisuudet. Väite siis siitä, että naisjohtajia on vähemmän, koska naiset eivät pidä tärkeänä uralla etenemistä ja vallan saavuttamista, ei pidä paikkaansa tutkimuksen mukaan. Lisäksi tuloksista ilmeni, että naisjohtajat eivät ajattele, että heidän tulisi valita työ tai perhe, kuten yleisesti on ajateltu. Tutkimuksen naiset näkivät ongelmana vain sen, miten saada yhdistettyä ura ja perhe-elämä. (Belle, 2002, s. 153-154.)

Koulutus

Anne Leeming ja Yehuda Baruch (1998) tutkivat MBA-tutkinnon vaikutusta naisjohtajien kohtaamaan syrjintään. Tutkimuksen mukaan koulutuksella voidaan kitkeä ennakkoluuloja ja estää naisiin kohdistuvaa syrjintää (Leeming & Baruch, 1998, s. 96). Tutkimuksessa selvisi myös, että naiset kohtaavat syrjintää esimerkiksi työhaastatteluissa, joissa naimisissa olevilta naisilta kysytään perheen aloittamisaikeista (Leeming & Baruch, 1998, s. 101). Tutkimukseen haastatellut naiset myös kertovat, kuinka heidän tulee olla miehiä parempia, mikäli haluavat menestyä, mutta toisaalta MBA-tutkinnon suorittaneena nainen otetaan enemmän tosissaan ja rikotaan kuvitelma "bimbosta". Ongelmaksi naisten etenemiselle urallansa nostettiin vaikeus kertoa syrjinnästä, koska sen ajatellaan olevan merkki heikkoudesta. Johtoasemaan päässet naiset saattavat syrjinnän takia myös jättää työnsä. Naiset tuntevat, että he eivät saa tarpeeksi tukea ja ovat ulkopuolisia miesvaltaisissa organisaatioissa. Ongelmasta muodostuu helposti noidankehä, kun johtoasemiin jo päässet naiset lähtevät pois, jolloin nuoremmat naiset eivät näe johtajuutta houkuttelevana, kun heiltä puuttuu roolimallit ja mentorit. (Leeming & Baruch, 1998, s. 102-103.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on tehnyt Suomessa tilastaselvityksen osana "Tasa-arvoa johtajien urakehitykseen (TASURI)" -hanketta selvittääkseen naisten ja miesten edustuksia yritysten ylimmässä johdossa. Selvityksen mukaan yritysten ylimmän johdon naiset ovat keskimäärin korkeammin koulutetut kuin mieskollegansa, mikä voi kertoa siitä, että päästäkseen johtoryhmään, naisilla tulee olla miehiä korkeampi koulutus. (Pietiläinen ym., 2015, s. 44.)

Rekrytointiprosessit

Naisten syrjintä rekrytointiprosesseissa on ollut yhtenä tutkimuksen kohteena. Janne Tienari, Susan Meriläinen, Charlotte Holgersson ja Regine Bendl (2013) tutkivat artikkelissaan, miten ideaali johtaja määritellään suorahakuprosessissa (executive search process) ja miksi naiset suljetaan ulos prosessista. Suorahakuprosesseissa käytetään usein ulkoisia konsultteja, jotka auttavat yrityksiä tunnistamaan, arvioimaan ja palkkaamaan oikeita ihmisiä johtoasemiin (Tienari ym., 2013, s. 43). Näillä kykyjenmetsästäjillä (headhunter) on suuri rooli valkoisten miesten pitämisessä johtoasemissa (Tienari ym., 2013, s. 44). He eivät vain valitse johtoasemiin valkoisia miehiä, mutta he sekä asiakkaat, joita he auttavat ovat myös itse usein valkoisia miehiä (Tienari ym., 2013, s. 46). Tienari ja muut (2013) kirjoittavat, kuinka johtopaikoille valikoitumisessa tapahtuu syrjintää naisia kohtaan monissa eri vaiheissa. Jo heti alussa tapahtuu naisten syrjintää, kun kykyjenmetsästäjä ja asiakas keskustelevat halutun henkilön profiilista, eli siitä minkälainen henkilö sopisi työhön. Asiakas saattaa tässä vaiheessa esimerkiksi sanoa, että naisia ei yleensä harkita kyseiseen positioon. Mikäli nainen pääsee ensimmäisestä rekrytointiprosessin vaiheesta läpi, saattaa hänen prosessinsa päättyä myöhemmin siihen, että hänellä on puoliso, mutta ei lapsia. Miesten perheellisyyden nähdään olevan hyvä asia, sillä se kertoo rauhoittumisesta ja työhön sitoutumisesta. Toisaalta miesten katsotaan sitoutuvan työhön myös silloin, kun heillä ei ole perhettä. Naisilla taas perhe nähdään uran esteenä ja jos perhettä ei vielä ole niin nainen nähdään riskinä. Naisilla myös ikä vaikuttaa heidän houkuttelevuuteensa työntekijöinä. (Tienari ym., 2013, s. 50-52.) Naisten syrjintä ulottuu jopa heidän äänensävyihinsä. Tutkimuksesta selvisi, että naisilla tulee olla joko karismaa tai lämpöä hänen äänensävyssään menestyäkseen johtajana kykyjenmetsästäjien mielestä. Miesten äänistä ei tällaisia päätelmiä tehty. (Tienari ym., 2013, 54.) Mikäli nainen pääsee etenemään rekrytointiprosessissa pitkälle, hänen tiensä loppuu usein asiakashaastatteluvaiheeseen. Tutkimuksessa haastatellut suomalaiset, ruotsalaiset ja itävaltalaiset kykyjenmetsästäjät kertovat olevansa toimettomia, mikäli asiakas ei halua "ottaa riskiä" palkkaamalla naisen. Mikäli kykyjenmetsästäjät vain hyväksyvät, että asiakkaat eivät koskaan halua palkata naisia, eivät he jatkossa välttämättä päästä naisia etenemään edes asiakashaastatteluvaiheeseen, jolloin naisten etenemisestä johtoon tulee

noidankehä. Toisaalta naisten tippumista loppuvaiheessa pois perusteltiin tutkimuksessa myös naisten haluttomuudesta tarttua haasteeseen ja viime hetken jänistämällä. (Tienari ym., 2013, s. 55-57.) Kaiken kaikkiaan tutkimus osoitti, että kykyjenmetsästäjät ovat yleisesti tietoisia naisten syrjinnästä heidän prosesseissaan, minkä voidaan katsoa olevan yksi selitysmalli sille, miksi naisjohtajia on vähemmän miesjohtajiin verrattuna. Päästäkseen johtajaksi, naisten tulee selviytyä rekrytointiprosessista, mutta jos jo prosessi itsessään on naisia syrjivä, on naisten melko mahdotonta päästä etenemään urallansa.

Verkostot ja asenteet

Toisaalta, naiset saattavat myös vaikeuttaa toistensa pääsyä huippujohtoon. Gus Okanlawon (1994) tuo artikkelissaan esille ampaishuippujohtajien maailman, jonka mukaan naiset kääntyvät toisiaan vastaan, sillä jos yhden on täytynyt raivata tiensä johtoportaaseen, muiden ei pitäisi päästä yhtään helpommalla. Lisäksi Okanlawon nostaa esille, kuinka joillakin miehillä on vaikeuksia olla naisen alaisena, mikä vaikuttaa edelleen naisten halukkuuteen pyrkiä ylimpään johtoon. (Okanlawon, 1994, s. 27.) Okanlawon (1994) nostaa artikkelissaan esiin myös naisia syrjiviä käytänteitä. Artikkelissa viitataan Kakabadseen ja muihin, jotka toivat esiin, kuinka tietoa jaetaan ja päätöksiä tehdään paljon myös epävirallisissa konteksteissa, kuten töiden jälkeen, kahvitauoilla tai parkkipaikalla ja virallisissa tilaisuuksissa lähinnä vain vahvistetaan jo aiemmin keskusteltu asia. Naiset suljetaan usein näistä epävirallisista verkostoista ulos, jolloin he eivät pääse osallistumaan kunnolla päätöksentekoon ja he eivät pääse todistamaan kykyjään strategisina päätöksentekijöinä. Lisäksi naisille ei kehity miesten tavoin mentorointisuhteita, jotka voisivat auttaa heitä uralla etenemisessä. (Okanlawon, 1994, s. 25-26.) Naiset myös saavat vähemmän valmennusta kuin heidän mieskollegansa ja mikäli valmennusta tarjotaan, se on miehille suunnattua tai siellä opetetaan naisia omaksumaan miesten johtamistyyliä. Naisille suunnattuja omia valmennuskursseja on myös tarjolla, mutta niitäkin on kritisoitu muun muassa siitä, että ne korostavat nais- ja miesjohtajien eroja ja aiheuttavat vain konflikteja sukupuolten välillä. (Okanlawon, 1994, s. 28-29.)

2.2 Keskeiset käsitteet

Määrittelin tälle tutkimukselle keskeiset käsitteet, jotka perustuvat sekä aikaisempaan tutkimukseen että siihen mitä teemoja nousi tutkimuksen aineistosta esille ja mitä teemoja halusin käsitellä tutkimuksessa.

2.2.1 Tasa-arvo

Yleisesti tasa-arvo voidaan määritellä työpaikan kontekstissa siten, että kaikkia kohdellaan reilusti. Tämä tarkoittaa siis myös sitä, että työntekijöitä ei syrjitä esimerkiksi sukupuolen takia esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, jossa hän olisi saamassa ylennyksen tai etenemässä urallaan. (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2016, s. 189.) Tasa-arvo ei kuitenkaan ole helposti määriteltävä tai selvä käsite, sillä on esimerkiksi eri käsityksiä siitä, mitä ”reiluus” tarkoittaa.

Miesten pitkään jatkunut valta-asema on luonut tasa-arvoon ikäviä seurauksia. Naisten on vaikeampi edetä johtoon, nainen ansaitsee vähemmän kuin mies, uran ja perheen sovittaminen yhteen nähdään naisten ongelmana, naisella on ylimääräisiä paineita johtamistehtävissä ja organisaatiot eivät saa kaikkea osaamistaan käyttöön, kun diversiteetti ei toteudu ihanteellisella tavalla (Lämsä, 2010, s. 370). Suomalaiset helposti kieltävät sukupuolen merkityksen työelämän tasa-arvossa, sillä yleisesti ajatellaan, että Suomi on tasa-arvon mallimaa (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 148). Toki täytyy muistaa, että tasa-arvo on aina suhteessa tiettyihin tilanteisiin ja työpaikkoihin, eli ei voi yksinkertaisesti sanoa onko esimerkiksi Suomi täysin tasa-arvoinen vai ei. Kiinnostavaa onkin nähdä, miten tasa-arvo toteutuu tai ei toteudu eri konteksteissa.

Suomessa onkin määritelty laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, ns. tasa-arvolaki. Se tuli voimaan 1.1.1987, mutta siihen on tehty sittemmin useita muutoksia. Lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä, edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa ja parantaa erityisesti naisten asemaa työelämässä. Lain mukaan syrjintä sukupuolen, sukupuoli-identiteetin ja sukupuolen ilmaisun, raskauden, synnytyksen, vanhemmuuden ja

perhehuoltovelvollisuuden perusteella. Tasa-arvolaissa on myös määritelty tasa-arvon edistämissäännöksiä, joiden mukaan työnantajilla on velvollisuus edistää tasa-arvoa. Tämä tapahtuu käytännössä esimerkiksi tasa-arvosuunnitelmien avulla, jotka voivat koostua esimerkiksi hakumenettelyn kehittämisestä, naisten uralla etenemisen edistämisestä tai naisten ja miesten tasapuolisesta sijoittumisesta eri tehtäviin. Myös kiintiöillä pyritään edistämään tasa-arvoa. (Tasa-arvoaltuutettu; Aaltio-Marjosola, 2001, s. 73.) Tasa-arvoa tuetaan myös sosiaalipolitiikan avulla, esimerkiksi kohdistamalla erilaisia etuuksia perheellisiin (esim. äitiysvapaa ja -raha, lastenhoitopalvelut, lapsilisät). Tutkimuksissa on osoitettu, että sosiaalipolitiikaltaan edistyneemmissä maissa naisia on enemmän työelämässä. (Terjesen, Aguilera & Lorenz, 2014, s. 238.)

Tasa-arvolain pykälä 6 määrää jokaisen työnantajan edistämään sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti esimerkiksi pyrkimällä houkuttelemaan avoimiin tehtäviin molempia sukupuolia, edistämällä sukupuolten tasapuolista sijoittumista eri tehtäviin ja varmistamalla yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen, edistämällä palkkatasa-arvoa, kehittämällä työolot kaikille soveltuviksi, helpottamalla työn ja perheen yhdistämistä ja ehkäisemällä sukupuoleen perustuvaa syrjintää (Finlex).

2.2.2 Organisaatiokulttuuri ja -hiljaisuus

Yrityksen organisaatiokulttuuri koostuu muun muassa käytänteistä, normeista, asenteista ja arvoista. Se näyttäytyy jaettuna todellisuutena ja sitä kautta voi nähdä mitä esimerkiksi yrityksissä arvostetaan. Johtajat ovat avainasemassa kulttuurin luomisessa. (Aaltio-Marjosola, 2001, s. 43-44.) Organisaatiokulttuurilla on äärimmäisen suuri rooli, kun halutaan tukea naisia heidän urapolullaan ja luoda ilmapiiri, jossa sukupuoliin ei kohdisteta stereotypioita ja ennakkoletuksia. Koska organisaatiot ovat osana suurempaa institutionaalista kontekstia, organisaatiokäytännöt ja -kulttuuri voidaan nähdä heijastuksina laajemmin yhteiskunnasta (Terjesen ym., 2014, s. 237).

Organisaatiokulttuuri on suuressa roolissa tasa-arvon saavuttamisessa yrityksissä. Organisaatiokulttuuri voi olla joko naisten edistymistä tukeva tai se

voi myös osaltaan luoda naisille lasikattoja. Yksi tekijä, joka voi vaikuttaa kielteisesti naisten urakehitykseen ja lasikattojen olemassaoloon on *organisaatiohiljaisuus*. Elizabeth Morrison ja Frances Milliken (2000) määrittelevät organisaatiohiljaisuuden tarkoittavan tilannetta, jossa työntekijät eivät puhu mahdollisista ongelmista ja osallistuvat näin ollen hiljaisuuden ilmapiiriin. Ilmiö on esteenä muutokselle ja kehitykselle ja se juontaa Morrisonin ja Millikenin mukaan juurensa esihenkilöiden negatiivisen palautteen pelkoon ja heidän uskomuksiinsa. (Morrison & Milliken, 2000.) Organisaatiohiljaisuuden voi nähdä yhtenä syynä, miksi naisten epätasa-arvo työelämässä on jatkunut niin pitkään. Kun työyhteisössä ei uskalleta puhua ja tuoda epäkohtia ilmi, ei työntekijöiden moninaisuus ja diversiteetti pääse kukoistamaan. Organisaatiohiljaisuus ei ole tiedostettua toimintaa ja siksi sitä on myös vaikea murtaa, joten se vaatii isoja muutoksia organisaatiokäytänteissä (Morrison & Milliken, 2000, s. 721).

2.2.3 Sukupuolikiintiöt ja itsesääntely

On tutkittu, että naisten läsnäolo hallituksissa parantaa yritysten liikevoittoa ja osakekursseja sekä johtaa yleisesti ottaen parempaan hallintaan. Eettisestä näkökulmasta katsottuna sukupuolikiintiöt pyrkivät murtamaan epätasa-arvon sukupuolten välillä takaamalla yhtä päteville naisille paikan hallituksissa. Kääntöpuolena on kuitenkin, että naisia saatetaan nimetä hallituksiin, vaikka he eivät olisi pätevimpiä ehdokkaita. Sukupuolikiintiöille on eri malleja, mutta yleensä on määritelty tietty prosenttiosuus naisille, ajanjakso kiintiölle sekä seuraukset, mikäli sääntöä ei noudateta. Seuraukset vaihtelevat kevyemmistä, esimerkiksi julkisten tukien saamatta jäämisestä, suurempiin kuten pörssistä poislistautumiseen tai pääkonttorin siirtämiseen toiseen maahan. (Terjesen ym., 2014, s. 234-235.) Kiintiöiden nähdään olevan nopea keino tehdä muutosta kulttuurissa. Ne eivät ole kuitenkaan saaneet suurta kannatusta. (Aaltio-Marjosola, 2001, s. 152-153.)

Suomessa sukupuolikiintiöitä on ollut käytössä julkisen hallinnon ja julkista valtaa käyttävillä toimielimissä vuodesta 2005 lähtien. Tasa-arvolain pykälä 4 määrää:

“Valtion komiteoissa, neuvottelukunnissa ja muissa vastaavissa toimielimissä sekä kunnallisissa että kuntien välisen yhteistoiminnan toimielimissä lukuun ottamatta kunnanvaltuustoja tulee olla sekä naisia että miehiä kumpiakin vähintään 40 prosenttia, jollei erityisistä syistä muuta johdu” (Finlex, 2005)

Keskuskauppakamari pyrkii edistämään itsesääntelyä lakisääteisten naiskiintiöiden sijaan (Keskuskauppakamari, 2020a). Itsesääntely tarkoittaa lakisääteisten menettelytapojen täydentämistä esimerkiksi hallinnointikoodien avulla (Arvopaperimarkkinayhdistys, n.d.). Hallinnointikoodiin kootaan suosituksia pörssiyhtiöille esimerkiksi monimuotoisuuteen liittyen. Vuoden 2020 hallinnointikoodissa kirjoitetaan esimerkiksi:

“Hallituksen jäsenten osaamisen, kokemuksen ja näkemysten monimuotoisuus edistää kykyä suhtautua avoimesti innovatiivisiin ajatuksiin sekä tukea ja haastaa yhtiön toimivaa johtoa. Riittävä monimuotoisuus tukee avointa keskustelua ja itsenäistä päätöksentekoa. -- Monimuotoisuutta koskevia periaatteita määriteltäessä arvioitavia seikkoja voivat olla esimerkiksi ikä ja sukupuoli sekä ammatti-, koulutus- ja kansainvälinen tausta.” (Arvopaperimarkkinayhdistys, n.d.)

Hallinnointikoodin mukaan pörssiyhtiön hallitukseen tulee siis valita molempia sukupuolia ja suosituksesta poikkeaminen tulee perustella julkisesti. Lisäksi pörssiyhtiöiden tulee raportoida julkisesti hallituksensa tavoitteet sukupuolten hallitusedustuksesta, toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi sekä raportoida edistyminen. Keskuskauppakamarin mukaan kiintiösääntely vie huomion pois naisjohtajuuden edistämisestä kokonaisuutena ja rajoittaa oikeutta valita hallitukseen parhaat henkilöt. (Keskuskauppakamari, 2020a.)

2.2.4 Nais- ja miesverkostot

Verkostoitumisen on tutkimuksissa osoitettu olevan tärkeä tekijä uramenestykselle, sillä se tarjoaa neuvoja, tietämystä tai henkistä tukea (Greguletz, Diehl & Kreutzer, 2019, s. 1238). Sekä viralliset että epäviralliset verkostot ovat yksiä pääkanavia myös hiljaisen tiedon jakamiseen. Tuen, toveruuden ja luottamuksen lisäksi niiden avulla voi hyötyä saamalla kontakteja. Mitä samankaltaisemmissa elämäntilanteissa tai työkonteksteissa jäsenet ovat, sitä vahvempi side vallitsee ryhmässä ja toisaalta mitä erilaisempia jäseniä

verkosto pitää sisällään, sitä heikompi side sen jäsenillä on verkostoon. Verkostot, joissa jäsenkunta on keskenään erilaisimmissa tilanteissa, hyödyttävät jäseniään enemmän välineellisesti, sillä verkoston kautta he pääsevät luomaan yhteyden muuten tavoittamattomissa oleviin ihmisiin ja kuulemaan erilaisia näkökantoja sekä kasvattamaan sosiaalista pääomaa. (Coleman, 2010, s. 770.)

Ensimmäiset naisverkostot perustettiin jo 1900-luvun alussa, mutta suurempaa suosiota ne saivat feminismin toisen aallon myötä 1970-1990-luvuilla vastatakseen osalta ”hyvä veli -verkostojen” (old boys networks) tuomiin etuihin miehille. (Coleman, 2010, s. 770-771.) Suomessa toimivia naisverkostoja on esimerkiksi Mothers in Business ry (Mothers in Business, n.d.), Howtomo (Howtomo, n.d.) ja, Women in Tech (Women in Tech, n.d.). Kyseiset esimerkkiverkostot keskittyvät nimenomaisesti naisten verkostoitumiseen ja antavat neuvoja uusien taitojen oppimiseen sekä esimerkiksi työn ja perheen yhdistämiseen järjestämällä esimerkiksi erilaisia tapahtumia ja koulutuksia. Naisverkostoja löytyy myös korkeakoulumaailmasta, esimerkiksi Hankenin ja Aallon opiskelijoiden perustama Women’s Career Society (Women’s Career Society, n.d.), jonka tarkoituksena on tukea kauppätieteiden opiskelijoiden verkostoitumista jo opiskeluiden aikana.

Tutkimusten mukaan naisverkostot eivät kuitenkaan tuota samoja etuja kuin miesverkostot, sillä niiden ei nähdä olevan yhtä vaikuttavia, koska ne ovat suunnattu vain naisille ja niihin liitetään esimerkiksi stereotyyppisiä kuvailuja ”äitien tapaamisista”. Onkin tutkittu, että naisverkostoista saa kyllä tukea, mutta välineellinen hyöty on enemmän miesverkostojen etu. Asia ei kuitenkaan ole näin mustavalkoinen, vaan naisverkostojen on nähty myös toimivan positiivisena voimana naisten uralla tarjoamalla esimerkiksi säännöllisiä tapaamisia, luentoja, seminaareja, koulutusta, mentorointia ja roolimallien löytämistä sekä kokemusten jakamista, tukea ja itsevarmuuden kasvattamista. (Coleman, 2010, s. 771-772.) Tutkimusten mukaan naisverkostot ovat pienempiä, lokalisoituneempia ja yhteisöllisempiä sekä sosiaalisesti suuntautuneita, kun miesverkostot ovat suurempia ja taloudellisesti sekä välineellisesti suuntautuneita. (Greguletz ym., 2019, s. 1239).

Greguletzin, Diehlin ja Kreutzerin artikkelin (2019) mukaan naisverkostojen tarjoaman heikomman hyödyn nähdään johtuvan naisten huonommasta asemasta ja rakenteellisesta poissulkemisesta. Tämän on nähty olevan tulosta työn ja perheen konfliktista sekä naisten haluttomuudesta hyödyntää sosiaalisia suhteita välineellisesti sekä oman arvonsa ja hyötynsä aliarvioinnista verkostoille. Naiset ottavat edelleen enemmän vastuuta kotitöistä ja perheestä ja verkostoitumistapahtumat ovat usein illalla tai viikonloppuisin estäen tällöin kodin velvollisuuksista huolehtimisen. Lisäksi Greguletz ja muut (2019) kirjoittavat, kuinka miesverkostojen tapahtumat, kuten jalkapallo, kaljanjuonti ja golf eivät välttämättä kiinnosta naisia. Yksi syy, miksi naiset eivät hyödynnä verkostoja yhtä tehokkaasti kuin miehet löytyy homofiiliasta, eli mieltymyksessä olla vuorovaikutuksessa samankaltaisten ihmisten kanssa tehden naisille ulkopuolisen olon perinteisissä ja vaikutusvaltaisissa miesverkostoissa, joista voisi saada eniten hyötyä omalle urakehitykselleen. (Greguletz ym., 2019, s.1235-1236 & 1247.) Verkostot voidaan nähdä vain tapana käyttää muita hyväkseen päästäkseen itse eteenpäin urallaan. Tutkimukset ovatkin osoittaneet, että yleisesti ottaen naiset rakentavat suhteita samalla hierarkkisella tasolla olevien naisten kanssa, kun taas miehet rakentavat suhteita ylemmille tasoille. Ylipäättänsä miehet hyötyvät enemmän epävirallisista suhteista, kuten mentoroinnista. Tämän voi nähdä olevan yhteydessä uralla etenemiseen. (Greguletz ym., 2019, s. 1239-1240.)

Myös Steve McDonaldin tutkimus miesverkostoista tai ”hyvä veli” -verkostoista (old boys network) vahvistaa, että valkoisten miesten verkostoista saa kaksinkertaisesti enemmän ehdotuksia avautuneista työtehtävistä verrattuna naisten tai vähemmistöjen verkostoihin ja yleisesti ottaen enemmän sosiaalista pääomaa. Yleisesti ottaen yksilöt kontaktoivat työmielessä ennemmin saman sukupuolen ja etnisen taustan henkilöä, mikä on johtanut hyötyjen kasautumisen valkoisten miesten verkostoihin. Valkoisten miesten suosittamat työnhakijat päätyvät parempipalkkaisempiin paikkoihin ja esimerkiksi naisten suosittamat työnhakijat naisvaltaisiin aloihin. Naisilla on pienemmät verkostot, jonka vuoksi he myös tuntevat vähemmän vaikutusvaltaisia kontakteja ja saavat vähemmän tietoa avautuvista työtehtävistä. Kontaktit avautuviin työpaikkoihin tarjoavat urallaan etenemismahdollisuuksien lisäksi tilaisuuden saada suosittelun

vaikutusvaltaiselta henkilöltä. Kaikki työpaikat eivät kuitenkaan tule avoimesti hakuun, joten kontaktit ja vinkit ovat näissä tilanteissa ainoa tiedonlähde. Suositteletut työntekijöistä saattavat olla vähäisiä naisten tai vähemmistöjen keskuudessa, koska jos suositeltava henkilö ei täytäkään odotuksia, on pelkona oman maineen menettäminen huonon suosittelun vuoksi. Valkoisten miesten ei ole kuitenkaan nähty kärsivän maineen menettämisestä huonon suosittelun seurauksena. (McDonald, 2011, s. 317-320) Lyhyesti sanottuna siis verkostot saattavat vain toisintaa sukupuolittuneita aloja kasaten hyväpalkkaiset tehtävät miehille.

Yhteenveto

Naisjohtajuuden tutkimus ja teoria on keskittynyt erityisesti kolmeen osa-alueeseen: naisten kyvykkyyteen johtajina, naisten ja miesten väliseen johtamiskäyttäytymiseen sekä naisten huippujohtoon etenemisen esteisiin. Tutkimuksen naisten kyvykkyydestä johtajina on tutkinut esimerkiksi ”think manager, think male” -ajattelumallia, yksilöiden ominaisuuksia ja johtajuuden stereotyyppioita sekä asenteita mies- ja naisjohtajia kohtaan. Tutkimukset koskien sukupuolten johtamiskäyttäytymistä ovat etsineet eroavaisuuksia maskuliinisen ja feminiinisen johtajan välillä ja tunnistaneet erilaisia johtajan käyttäytymistyyppejä ja päätöksentekotyylejä. Naisjohtajuuden tutkimuksen viimeisin aalto on etsinyt syitä sille, miksi naisten on vaikeampi edetä huippujohtoon. Tutkimukset ovat löytäneet syitä perustuen niin henkilökohtaisiin, sosiaalisiin kuin organisatorisiin esteisiin. Lasikattoilmiölle on löydetty monimuotoisia syitä esimerkiksi työn ja perheen yhdistämisestä, ennakkoluuloista naisjohtajia kohtaan, roolikonflikteista, naisten näkeminen riskinä, urakeskeytyksistä ja syrjinnästä laajemmin sekä myös naisten omista asenteista. Tutkimuksia on viitoittanut tärkeät termit, kuten tasa-arvo, lasikattoilmiö ja organisaatiokulttuuri. Paljon tutkimuksia on tehty myös naisverkostoista ja sukupuolikiintiöistä sekä niiden roolista naisten urakehitykseen. Naisjohtajuuden tutkimuksia on tehty ympäri maailman ja kaikki tutkimukset eivät ole suoraan verrannollisia Suomen tilanteeseen. On kuitenkin tärkeää ymmärtää tutkimuksen historia ja perinteet.

3 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä on kuvata, analysoida ja tulkita naisjohtajien käsityksiä menestyksestään ja urapolkuun vaikuttaneista tekijöistä sekä soveltaa tuloksia suomalaiseen kontekstiin. Uraa edistävien ja hidastavien tekijöiden löytämisen lisäksi tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää miten naisjohtajat itse näkevät naisten suhteellisen vähyyden miehiin verrattuna johtotehtävissä ja millä keinoin he itse lähtisivät ratkomaan ongelmaa. Haastattelututkimuksen avulla tarkoitus on siis ymmärtää nykypäivän naisjohtajien näkökulmia urakehitykseen ja tasa-arvoon liittyen sekä saada yksityiskohtainen ja rikas kuvaus naisjohtajien omista käsityksistä. Tutkimustehtävän pohjalta on määritelty seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Minkä tekijöiden naisjohtajat näkevät vaikuttaneen omaan menestykseen sekä urapolkuun myönteisesti tai kielteisesti?
2. Minkä tekijöiden haastateltavat esittävät vaikuttavan naisjohtajien suhteelliseen vähyyteen ja miten he kuvaavat tapoja määrän kasvattamiseen?

Etsin tutkimuskysymyksiin vastauksia haastattelumateriaaleista sisällönanalyysin keinoin.

4 Tutkimuksen toteutus

Tämä laadullinen tutkimus koostui seitsemästä puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, jotka on analysoitu aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tutkimuksen kohde oli naisjohtajat ja heidän käsityksensä omasta urapolustaan, menestyksestään sekä yleisemmällä tasolla naisjohtajuudesta.

Naisjohtajuus on kiinnostanut minua pitkään ja pystyinkin hyödyntämään tässä tutkielmassa aiemmin tekemääni kandidaatin tutkielmaa samasta aiheesta. Kandidaatin tutkielmani oli kirjallisuuskatsaus, jota hyödynsin tähän erityisesti teoreettisen taustan osalta. Olin päättänyt jo kandidaatin tutkielmaa tehdessäni, että haluan jatkaa samasta aiheesta, jotta pääsen entisestään syventymään aiheeseen ja näin haastattelututkimuksen luontaisena jatkumona kirjallisuuskatsaukselle. Koin, että kvalitatiivinen tutkimus sopi omien intressieni kanssa parhaiten yhteen, sillä halusin nimenomaan kuulla tarkemmin yksittäisten haastateltavien kokemuksista ja ajatuksista.

4.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkittavat

Valitsin kvalitatiivisen tutkimusmetodologian, sillä olin kiinnostunut yksittäisten toimijoiden kokemuksista (Metsämuuronen, 2011, s. 220). Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa (ks. liite 3) on ennalta asetetut teemat, jotka ovat kaikille haastateltaville samat. Teema-alueiden alle voi määritellä apukysymyksiä, mutta toisin kuin teemat, näiden kysymysten tarkka muoto tai järjestys ei kuitenkaan ole niin tarkasti määritelty. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47-48.) Teemahaastattelussa apukysymykset olivat avoimia ja antoivat tilaa haastateltavan omalle tulkinnalle ohjaamatta haastateltavien vastauksia liikaa, mutta antamaan kuitenkin tarpeellisen kehyksen haastattelulle. Haastatteluteemat määriteltiin aikaisempien tutkimusten ja teorioiden pohjalta ja niiden avulla pyrittiin tuomaan lisäarvoa tutkimuskysymyksille. Haastateltavat pääsivät teemojen rajoissa refleктоimaan omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan ja teema-alueiden pohjalta haastattelija pystyi kysymään lisäkysymyksiä ja näin syventämään keskustelua (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 67). Haastatteluista sai näin ollen enemmän lisäarvoa aiheeseen, kuin esimerkiksi pelkkä kvantitatiivinen tutkimus voisi antaa. Laadullisessa

tutkimuksessa tarkoituksena ei ole pyrkiä tilastolliseen yleistämiseen, vaan ideana on ymmärtää ilmiötä ja kuulla siitä sopivien ja harkittujen haastateltavien toimesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Haastateltavat olivat kaikki johtavassa asemassa olevia tai olleita naisia, iältään yli 40- ja alle 70-vuotiaita. Kaikki haastateltavat työskentelevät tai ovat työskennelleet keskisuurissa tai suurissa pörssiyrityksissä (Yrittäjät, n.d.). Haastateltavat valittiin sillä perusteella, että kaikilla tuli olla urapolullaan vähintään yksi asema johtoryhmätasolla keskisuurissa tai suurissa pörssiyrityksissä sekä esihenkilökokemusta. Rajasin haastateltavat siis henkilöihin, jotka ovat jo päässeet johtajan asemaan. Haastateltavat pyrittiin löytämään mahdollisimman monipuolisesti eri aloilta. Määrältään seitsemän haastateltavaa sopii hyvin opinnäytetyöhön ja aineiston riittävyys tuli ilmi myös haastattelujen saturaatiossa, eli aineisto alkoi toistamaan itseään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 99.)

Kontaktoin yhteensä yhtätoista potentiaalista haastateltavaa, joista lopulta seitsemän vastasi viestiini ja suostui haastateltavaksi. Kontaktoin pääasiassa potentiaalisia haastateltavia LinkedInin ja sähköpostin välityksellä, mutta myös suoraan tekstiviestitse. Minulla oli jokin linkki jokaiseen haastateltavaan, eli sain esimerkiksi suosittelun potentiaalisesta haastateltavasta omilta kontakteiltani tai tiesin heidät omien työpaikkojeni kautta. Haastattelupyynnö sekä jokaisen haastateltavan kanssa tehty tutkimussopimus ovat nähtävissä liitteissä (liite 1 ja liite 2).

Taulukko 1 esittelee haastateltavien perustiedot. Haastateltavien tunnistetiedot ovat pseudonymisoitu esimerkiksi siten, että haastateltavista ei kerrota tarkkaa syntymävuotta ja perhesuhteita ei ole sen tarkemmin eritelty, eli osa lapsista saattaa olla biologisia ja osa uusperheen myötä tulleita. Lisäksi titteli saattaa olla tämänhetkinen tai entinen. Myöskään tarkempaa koulutussuuntausta ei ole eritelty.

Taulukko 1. Haastateltavien perustiedot.

Haastateltava	Syntymävuosikymmen	Koulutus	Perhe	Työnantajan toimiala/ oma suuntaus	Nykyinen tai merkittävin titteli uran aikana
H1	70-luku	KTM	puoliso, 2 lasta	Henkilöstövuokraus ja rekrytointi/ markkinointi ja viestintä	Toimitusjohtaja
H2	60-luku	FM, EMBA	puoliso, 4 lasta	Kiinteistö-sijoittaminen/ markkinointi ja viestintä	Markkinointi- ja viestintäjohtaja
H3	70-luku	BA (vastaa alempaa korkeakoulututkintoa)	puoliso, 1 lapsi	IT/ HR *	Henkilöstöhankinta-johtaja *
H4	60-luku	KTM	puoliso, 5 lasta	Elintarvikeala/ markkinointi ja viestintä	Viestintäjohtaja
H5	50-luku	KTM	puoliso, 4 lasta	Kulttuuriala/ markkinointi	Varatoimitusjohtaja
H6	60-luku	EMBA	2 lasta	Terveyspalveluala/ liiketoimintavastaava	Aluejohtaja
H7	60-luku	tradenomi	2 lasta	Terveysteknologia-ala/ taloushallinto	Talousjohtaja

* Haastateltavan H3 työnantaja ja titteli muuttui tutkielman kirjoittamisen aikana. Aikaisempi titteli oli Talent Acquisition Manager ja työnantajan toimiala metalliteollisuus.

Tilastojen mukaan naisten päästessä johtotehtäviin, he ovat useimmiten vastuussa tukitehtävistä (Keskuskauppakamari, 2020a). Haastateltavien omat suuntaukset ovat linjassa näiden tilastojen kanssa, sillä suurin osa haastateltavista työskenteli tukitehtävien eli HR:n, viestinnän tai markkinoinnin parissa.

4.2 Aineistonkeruumenetelmät ja analyysi

Aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla ja haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä ja ne olivat kestoaltaan 31-62 minuuttia. Haastattelut toteutettiin marraskuun 2020 ja helmikuun 2021 välillä. Kaikki haastattelut litteroitiin. Haastateltavien tunnistetiedot poistettiin aineiston analyysivaiheessa. Tutkimushaastattelun tarkoitus oli kerätä tietoa systemaattisesti (Metsämuuronen, 2011, s. 244). Valitsin haastattelun aineistonkeruumenetelmäksi, koska tarkoitus oli tutkia intiimejä ja emotionaalisia asioita, joista pyritään löytämään kuvaavia esimerkkejä (Metsämuuronen, 2011, s. 245).

Analysoin aineistoa sisällönanalyysin keinoin, jonka tarkoituksena on etsiä aineistosta yhtäläisyyksiä ja eroja. Tarkoituksena on luoda aineistosta tiivistetty kuvaus, jonka tulokset ovat liitettävissä laajempaan kontekstiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 103.) Sisällönanalyysiä voidaan tehdä aineisto- tai teorialähtöisesti taikka teoriaohjaavasti, joista tässä tutkimuksessa käytän viimeisintä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysi tehdään aineistolähtöisesti, mutta lopuksi havainnot liitetään teoriaan ja teoria ohjaa taustalla jonkin verran, vaikka lähtökohtana olisi keskeisesti aineistosta esiin nousevat asiat. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 133.) Käytän tutkielmassa temaattisesti etenevää analyysin kirjoitustapaa. Analyysiani ohjaa naisjohtajuustutkimuksessa käytetty luokittelu naisten uraa edistävästä ja hidastavista tekijöistä, eli yhteiskunnallisista/organisatorisista, sosiaalisista ja henkilökohtaisista tekijöistä. Luokittelutapoja olisi toki monia muitakin, mutta päädyin käyttämään tätä luokittelutapaa, sillä se on mielestäni selkeä tapa hahmottaa ilmiö molempien tutkimuskysymysten puolesta. Aiemmissa tutkimuksissa yksilötason tekijöitä on tunnistettu esimerkiksi sukupuoli, ikä, koulutus, persoonallisuus ja ulkonäkö. Sosiaaliset seikat liittyvät ihmisten välisiin suhteisiin ja verkostoihin ja organisatoriset/yhteiskunnalliset seikat viittaavat esimerkiksi organisaation toimintaan liittyviin käytäntöihin tai yhteiskunnallisiin rakenteisiin. (Vanhala, 2009, luku 3.3 "Uraa edistävät ja hidastavat tekijät".)

Sisällönanalyysi saattaa helposti jäädä vain pelkäksi luokitteluksi. Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen (2010) muistuttavat kuinka luokittelussa pitää ottaa huomioon sopiva havaintoyksikkö. Tässä tutkimuksessa havaintoyksikkönä toimii eri toimijoiden antamat merkitykset ilmiölle ja käyttäytymistavat. Lisäksi tarkastelin haastateltavien vastauksia yksilön, ryhmän ja yhteiskunnallisella tasolla. (Ruusuvuori ym., 2010.) Pysin pelkän luokittelun lisäksi löytämään haastateltavien vastauksista yhtymäkohtia aikaisempaan teorial tietoon ja suomalaiseen kontekstiin laajemmin sekä ymmärtämään ilmiötä ja tekemään johtopäätöksiä.

Analyysi lähti liikkeelle haastattelujen kuuntelemisesta ja aukikirjoituksesta, eli litteroinnista tai ns. "herkistymisestä aineistolle". Aineisto on litteroitu sanatarkasti, mutta esimerkiksi poistamalla turhat äännähdykset. Seuraavaksi silmäilin litteroitua aineistoa, jonka jälkeen lähdin lukemaan haastatteluja ajatuksella läpi useaan otteeseen, tehden samalla muistiinpanoja ja korostamalla kohtia, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin, eli tein ajattelutyötä aineiston sisäistämiseksi ja teoretisoimiseksi. Luettuani kaikki haastattelut aloin luokittelemaan tuloksia eri kategorioihin tutkimuskysymysten mukaan sekä etsimään eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä haastateltavien vastauksista. Seuraavaksi täsmensin tutkimustehtävän ja käsitteet. Lopuksi luokittelin haastatteluista saadut tulokset kuvioihin 1 ja 2. (Metsämuuronen, 2011, s. 256; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123.)

5 Tutkimustulokset ja niiden tulkintaa

Tässä kappaleessa esittelen tutkimustuloksia ja analysoin niitä viitaten myös aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin aiheesta. Haastateltavat selittivät omaa urapolkuaan tukeneita ja hidastaneita tekijöitä sekä yleisellä tasolla naisten mahdollisia esteitä ja ratkaisuja henkilökohtaisella, sosiaalisella ja yhteiskunnallisessa/organisatorisella tasolla. He tekivät eri havaintoja omasta elämästään, mutta myös ympäriltään sekä yleisemmällä tasolla.

5.1 Oman menestyksen kuvaaminen ja käsitykset urapolkuun myönteisesti ja kielteisesti vaikuttaneista tekijöistä

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli ”Minkä tekijöiden naisjohtajat näkevät vaikuttaneen omaan menestykseen sekä urapolkuun myönteisesti tai kielteisesti”. Vastauksia annettiin pääosin henkilökohtaisista tekijöistä, mutta myös sosiaalisista sekä yhteiskunnallisista tai organisatorista tekijöistä.

5.1.1 Yhteiskunnalliset ja organisatoriset tekijät

Omaan menestystä ja urapolkuun vaikuttaneita tekijöitä kuvailtiin vain vähän yhteiskunnallisella tai organisatorisella tasolla. Tämän tason syiden ei kerrottu välttämättä suoranaisesti vaikuttaneen omaan urakehitykseen myönteisesti tai kielteisesti, mutta asiat tiedostettiin osana laajempaa kuvaa.

Yhteiskunnallinen tai organisatorinen paine

Myönteisesti vaikuttaneita tekijöitä haastatteluista nousi esimerkiksi yhteiskunnallinen tai organisatorinen paine saada naisia johtotehtäviin sekä organisaatioiden halu välttää PR-kriiseiltä. Suomessa onkin paine kasvanut erityisesti naisten hallitusvastuun lisäämiseksi ja yritys joutuu kielteisen huomion kohteeksi, jos tasa-arvoasiat eivät ole kunnossa (Vanhala, 2009, luku 1.2 ”Kansainvälinen tilanne”; Aaltio-Marjosola, 2001, s. 148).

”Uskon, että globaalius vaikuttaa, kun ollaan median suurennuslasin alla isoina niminä. Asioihin kiinnitetään tosi paljon huomiota, puhtaasti myös sen takia koska ei ole varaa PR-kriiseihin.” (H3)

“No alkuaikoina oli hyötyä [naiseudesta]. Silloin asiantuntijatasolla haluttiin ikään kuin asiakasrajapintaan mukavaa nuorta naista. Valitettavasti niin.” (H2)

“- - kun me katsottiin seuraajaehdokkaisten CV:tä niin hän [toimitusjohtaja] etsi naista ja sanoi, että hän haluaa, että olisi edes yksi nainen.” (H7)

Naisjohtajien ja naiseuden tuomat hyödyt organisaatiolle

Ainoana naisena sai myös enemmän huomiota organisaation asioille tai naisstereotyyppioista oli hyötyä työelämässä muuten.

“No kyllähän se klassinen on se, että jos on ainoana naisena jossakin, niin kyllähän tulee huomatuksi. - - Oli kasvot ja voi kertoa oman ajattelunsa viestiä laajemmalle porukalle.” (H5)

“- - kun naisia pidetään perinteisesti vähän herkempinä ja lempeimpinä niin varsinkin kun tekee ylemmän johdon rekrytointia niin siinä katotaan vähän altavastaajana ja saa vähän enemmän ihmisistä irti.” (H3)

Lisäksi naisten määrän lisäyksen johtoryhmässä nähtiin vaikuttavan myönteisesti niin omaan työhön kuin organisaatioon yleisemmin. Onkin tutkittu, että tasa-arvon edistäminen parantaa sekä naisten että miesten asemaa ja diversiteettiä tukemalla saadaan koko organisaation osaamispotentiaali hyötykäyttöön (Lämsä, 2009, luku 1.4 “Neljä näkökulmaa naisjohtajuuteen”).

“Silloin, kun meidän johtoryhmässä oli pelkästään miehiä ja mä olin ainoa nainen, niin silloin se keskustelu oli mun näkökulmastani paljon rajallisempaa. Kyllähän naiset keskustelelee toisella tavalla ja laajentaa sitä. - - Siinä vaiheessa, kun meitä nyt on kolme naista niin se keskustelu on paljon paljon hedelmällisempää. Mielestäni koko yhtiön kannalta, ei mielestäni vain mun kannalta.” (H2)

Huono taloustilanne ja yrityskaupat

Uraan vaikuttavia tekijöitä annettiin esimerkiksi huonosta taloustilanteesta laman tai finanssikriisien vuoksi, mutta myös esimerkiksi yrityskauppojen nähtiin vaikuttaneen urakehitykseen. Tarkasteltaessa johtajan tehtävissä olevien naisten osuuksia, on 1990-luvun alun lama itse asiassa vaikuttanut myönteisesti naisjohtajien määrään, mikä selittyy miesjohtajien määrän vähenemisellä laman aikana. Toisaalta heti laman hellittäessä naisjohtajien osuus kääntyi laskuun (Vanhala, 2009, luku 1.1 “Naiset johtajina Suomessa”).

“Taloudelliset laskusuhdanteet voi tehdä tepposia, täytyy vain luovia se tilanne. -
- Esim. olisin pitänyt omaa yritystä vähän pidempään, jos ei olisi tullut finanssikriisiä. Ne on ollut osittain negatiivisia, mutta osittain opettavaisia.” (H2)

“Sitten mun uraa on jollain tapaa viitoittanut se, että on aina tullut jotain yrityskauppoja tai poikkeusjärjestelyitä, joita en ole jäänyt ihmettelemään.” (H6)

Syrjintä ja erilainen kohtelu

Lähes kaikki haastateltavat kertoivat kokeneensa seksuaalista häirintää, tytöttelyä, erilaista kohtelua, kyseenalaistamista tai vähättelyä. Haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet sen vaikuttaneen pääasiassa urakehitykseen. Kuitenkin myös syrjintä, esimerkiksi äitiysloman tai mahdollisten lapsenhankkimisaikeiden takia nousi esille muutamassa tapauksessa (H3 ja H5). Osassa tapauksista haastateltavat kertoivat puuttuneen erilaiseen kohteluun, seksuaaliseen häirintään tai vähättelyyn, mutta osassa ei. Naisten etenemisen esteet näkyvät tilastollisena ja rakenteellisena syrjintänä sekä yksilöiden subjektiivisina kokemuksina (Vanhala, 2009, luku 3.3 “Uraa edistävät ja hidastavat tekijät”).

“- äitiysloma on vaikuttanut omaan urakehitykseen. Sain kynsin ja hampain tapella siitä, että pysy se oma rooli mistä oli jäänyt äitiyslomalle.” (H3)

“Sitten mun urapolulla on tilanne, että on sanottu, että et voi edetä tähän tehtävään, koska saatat haluta toisen lapsen. Se oli tietenkin hyvin rankka kokemus, joka johti työpaikan vaihtoon” (H5)

“Silloin 80-luvun lopulla, kun musta tuli johtajan titteli, niin silloin naisjohtajat oli aika harvinaisia ja silloin katottiin kaikkea: ulkonäköä, vaatteita.” (H5)

“Toki sit aina naisena päällikötason hommissa tai vastuullisissa tehtävissä kyllä sellaista vähättelyä on joskus aikoinaan tullut. Ne on ollut asiakkaita tai sidosryhmiä tai sen tyyppisiä, et niillä ei oo siinä mielessä ole ollut merkitystä et etenenkö mä vai enkö mä etene johonkin tehtävään.” (H6)

“Kyl sellasii on ollut et jos mies sanoo jonkun asian niin sitä kuunnellaan mut kun nainen sanoo sen niin sitä ei kuunnella. - - miten mä oon niissä toiminut niin mä en noteeraa sitä, jos joku vähättelee, mä vaan jatkan sitä omaa asiallista linjaa.” (H7)

Lasikatot

Yleisesti ottaen haastateltavat kokivat, että heidän urapolkunsu organisaatioissa ei ole ollut miehiä suosivaa organisaatiokulttuuria ja että he ovat päässeet etenemään urallansa normaalisti, kohtaamatta lasikattoja tai syrjintää

rekrytointiprosesseissa. Haastatteluista nousi vahvasti esiin käsitys, että lasikattoja on vain osalla aloista, joita kuvattiin esimerkiksi ”perinteisiksi” ja ”miesvaltaisiksi”. Lasikattoja ei pääasiassa nähty olevan omalla alalla. Onkin tutkittu, että naisjohtajien määrä on sitä pienempi mitä miesvaltaisempi yrityksen henkilöstö on (Aaltio-Marjosola, 2001, s 131).

”En ole ikinä kokenut, että mun sukupuoli olisi rajoittanut mun etenemistä tai mun työtehtäviä tai jotakin, en ikinä” (H1)

”Mä en ole ite siihen [lasikattoilmiöön] törmännyt, mutta kyl mä uskon, että jos ollaan esim. kovin miesvaltaisella alalla niin siellä erityisesti voi olla naisella vaikeampaa ja löytyä lasikattoja ja -seiniä.” (H4)

”Mutta voi olla, että joillain hyvin konventionaalisilla aloilla toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja naisena on harvinaisempaa ja niin ollen voi olla että siellä on lasikattoakin.” (H2)

”En mä oo koskaan kokenut et mä oisin kilpaillu jonkun miehen kanssa ja oisin jäänyt kakkoseksi sen takia. - - Ainakaan mä en oo saanut niistä tietää.” (H6)

Naisia ei ollut erityisesti tuettu haastateltujen organisaatioissa ja diversiteetistä puhuttiin lähinnä vain yleisellä tasolla. Naisten aseman parantaminen saattaa olla osana monimuotoisuuden johtamista (diversity management). On perustettu erilaisia monimuotoisuusohjelmia, joiden tarkoituksena on esimerkiksi muuttaa organisaatiokulttuuria siten, että erilaisuus hyväksytään ja nähdään voimavarana sekä tukea yksilöiden etenemistä organisaatiossa ja sitä kautta murtaa esimerkiksi lasikattoja naisilta. Käytännössä monimuotoisuusohjelmat sisältävät tasa-arvokoulutusta, erilaisten mittareiden kehittämistä, mentorointiohjelmien luomista sekä esimerkiksi naisten johtamiskoulutusta. (Konttoniemi, 2009, luku 1.3 ”Naiset, miehet ja tasa-arvo”.) Tämän tutkimuksen haastateltavat eivät kuitenkaan olleet kertoneet tämänkaltaisista monimuotoisuusohjelmista tai erityisestä tuesta naisille urapoluilla. Tämän voi nähdä viittaavan organisaatiohiljaisuuteen (Morrison & Milliken, 2000). Joissain organisaatioissa sukupuolten sijoittumista tehtäviin seurattiin.

”Missään en ole kokenut, että tietoisesti tehtäisiin naisten tai miesten eteen töitä. - - Meillä oli diversiteettiohjelmaa ja mun diversiteetti ei mennyt miehissä ja naisissa, vaan se oli osaamista, uskomukset, arvot, kaikki.” (H1)

“Ei oo erityisesti sellaista naisten tukemista. Ylipäättään meillä pyritään tunnistamaan talentit, mutta ne on sekä miehiä että naisia.” (H4)

“Ei me kyllä siitä [diversiteetistä] ihan hirveesti puhuta. - - Se otetaan jonkun verran myös annettuna, että sitä diversiteettiä on. (H4)

“Mä oon siitä kiitollisessa tilanteessa, että oon ollut yrityksissä, joissa diversity ja inclusion on tosi vahvalla agendalla. - - Tosi tarkkaan seurataan sitä, että meillä olisi naisia johtoryhmissä ja palkattais naisjohtajia ja saatais diversiteettiä sitä kautta.” (H3)

Yhteenveto yhteiskunnallisista ja organisatorisista tekijöistä

Menestystä ei suoranaisesti perusteltu yhteiskunnallisilla tai organisatorisilla seikoilla. Haastateltavat kuitenkin tiedostivat eri seikat taustavaikuttajina. Näitä seikkoja oli esimerkiksi yhteiskunnallinen tai organisatorinen paine saada naisia johtotehtäviin, halu välttyä PR-kriiseiltä, ainoana naisena saatu huomio organisaation asioille sekä naisten määrän lisäyksen myönteinen vaikutus yritykseen. Kielteisiä taustavaikuttajia esitettiin esimerkiksi huonon taloustilanteen ja yrityskauppojen sekä seksuaalisen häirinnän, työttömyyden, erilaisen kohtelun, syrjinnän ja kyseenalaistamisen esimerkein. Kukaan haastateltavista ei kertonut naisten erityisestä tukemisesta urapolun organisaatioissa ja sukupuoli toimi vain yhtenä osana diversiteettikeskustelua. Kaiken kaikkiaan tulokset yhteiskunnallisten ja tekijöiden osalta olivat pääosin linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa. Haastateltavat perustelivat omaa menestystä samoilla seikoilla mitä aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet. Aiemmasta tutkimustaustasta poikkeavana tuloksena voi pitää haastateltujen kokemusta siitä, että he eivät ole kohdanneet lasikattoja.

5.1.2 Sosiaaliset tekijät

Sosiaalisista tekijöistä esille nousi aikaisemman tutkimustiedon tapaan erityisesti verkostot. Verkostoituminen nähtiin sekä myönteisessä että kielteisessä valossa urapolun varrella. Aikaisemmat tutkimukset ovatkin todenneet, että sosiaalisista verkostoista saa esimerkiksi voimavaroja ja sosiaalista pääomaa, mutta verkostoihin liittyy myös valta, “kuppikunnat” sekä ulkopuolelle jättäminen (Tallberg, 2009, luku 2.4 “Verkostot, valta ja sukupuoli”).

Verkostot ja kontaktit

Lähes kaikki haastateltavat nostivat puheessaan esille verkostojen ja kontaktien myönteisen vaikutuksen urakehitykselle. Osa oli myös itse toiminut esimerkiksi mentorina.

“Jos ajattelee et miten mä olen vaihtanut työpaikkaa niin kyllä siellä on ollut joku linkki aina, ihan niitä alkuaikoja lukuunottamatta. Kyl se verkosto on tärkeä.” (H2)

“Näen esim. että on helpompi lähestyä jos tiedän, että toinen on myös saman verkoston jäsen. Tietää, että on samanmielinen.” (H3)

“Aika moni sanoo, että mä oon auttanut heitä uralla eteenpäin. Siitä mä oon hirveen ylpee. Halunneet mentorointia ja sellaisia keskusteluita - -.” (H5)

“Mun uraa kuvaa se, että yks asia on aina johtanut toiseen. Eli jostain syystä oon tutustunut semmoisiin ihmisiin, jotka kysynyt “hei lähetkö tonne tekee tota” tai “nyt ois tämmönen paikka”. On mennyt tosi sattuman kautta.” (H6)

Myös kollegat ja esihenkilöt nostettiin positiivisina myötävaikuttajina urapolulla.

“- - saanut tehdä työtä tiimien ja sellaisten esimiesten kanssa, ketä mä oon arvostanut ja oppinut paljon.” (H1)

“Mulla on ollut hirmuhyviä managereita, mulla on ollut myös huonoja managereita. Varsinkin ne hyvät on muokannut.” (H3)

“Mulla on ollut tosi hyviä esimiehiä, naisia ja miehiä, tosi nuoresta lähtien. On ollut hirveen semmosii, mä en tiedä mistä se johtuu, mut hirveen kannustavii ja että mulle on tarjottu usein parempii tehtävii. Ollut silleen helppoo päästä erilaisiin hommiin.” (H7)

Verkostoituminen nähtiin myös kielteisenä seikkana erityisesti miesten verkostoihin verrattuna eikä naisverkostojen nähty myötävaikuttaneen positiivisesti urakehitykseen. Hyviä verkostoja löytyi sen sijaan omasta kaveripiiristä. Aikaisemmat tutkimukset vahvistavat tulokset, sillä naisverkostojen on todettu olevan miesverkostoja vähemmän hyödyllisimpiä jäsenilleen, niitä kohtaan löytyy vastahakoisuutta ja naiset ovat tutkitusti vähemmän kiinnostuneita verkostoitumistapahtumista (Greguletz ym., 2019; Coleman, 2010).

“- - Verkostoituminen on joskus hankalaa. Miehet lähtee saunailtaan ja mökkeilemään niin ei sinne oikeen ainoana naisena viitti lähteä mukaan. Sit taas mä oon monesti huomannut, että naiset ei lähe tollasiin. Vaikka olis porukassa useempi nainen niin naiset sanoo et he ei lähe. Se on semmonen missä jää se verkostoituminen sit vähän huonommaksi ku miehillä.” (H7)

Osa niistä [naisverkostoista] on oikeasti ihan höppöstä, ne on ompeluseuroja ja se on tosi sääli. Se on hyvää, jos naiset yhdessä verkostoituu ja vaikka neuloo villasukkia, mutta se on vapaa-ajan rentoutumista. - - Valitettavasti moni naisjohtajaverkosto menee täntyyppiseen toimintaan ja puhuu itsestään naisjohtajaverkostona ja se on sääli. On sitten myös sellaisia naisjohtajaverkostoja, jotka ovat raudanlujaa johtajan kehittämistä ja hyvää vertaisjakamista. On kahdentyyppisiä.” (H2)

“Mä en oo koskaan halunnut liittyä sellaiseen yhdistykseen, joiden ydinajatus on, että ollaan naisverkosto.” (H5)

“Mä oon jonkun verran ollut mukana tällaisissa terveysalan verkostoissa, mut en mä oo ehkä sit kokenut niistä niin paljon saavani. Et mul on lähipiirissä ystäviä vuosikymmenten takaa, jotka on tällä samalla alalla ja sitten nykyään osa kans johtotehtävissä niin mul on ehkä semmonen oma sparrausrinki - -.” (H6)

Perhe

Lasten tekemisellä ei kerrottu olevan varsinaisesti vaikutusta urakehitykseen. Yksi haastateltavista (H4) koki, että perheen perustaminen tehosti työaikaa, kun toinen haastateltava (H1) näki perheen ja työn yhdistämisen vaikeana. Esiin nousi myös tärkeys tukevasta puolisoista (H5). Aiemmissa tutkimuksissa perhettä on pidetty yhtenä yleisimpänä selityksenä naisten huonommalle urakehitykselle, mutta perheellä on nähty myös olevan myönteisiä vaikutuksia, esimerkiksi läheisen ihmisen kannustuksen myötä (Vanhala, 2009, luku 3.3 “Uraa edistävät ja hidastavat tekijät”).

“Mä tein aika nuorena lapset et sillen en johtotehtäviä hakenukkaan, mutta en mä koe et ne ois mitenkään ollut esteenä.” (H7)

“- - miehet harvoin valittavat siitä, että on niin vaikeaa yhdistää työ ja perhe. Mut me naiset puhutaan siitä enemmän ja mä kaikille naisille sanon, että jos te kuulette miehen puhuvan siitä, niin puhukaa siitä, mut jos siitä ei puhuta niin älkää itse nostako sitä esille, koska se leimaa meitä naisia. Jotenkin työ ja perhe on vaikeaa yhdistää. Kaikki on vaikeeta yhdistää, jos siitä lähdetään. Ne on asioita, jotka pystyy selvittämään ja handlaamaan, mut jos me itse korostetaan sitä niin se kohdistuu naisiin. - - Tässä mä näen, että naisilla on tehtävää kannustaa miehiä puhumaan siitä enemmän. Se leimaa meitä, ikään kuin perhe olisi meidän vastuulla.” (H1)

“Itse koin silloin, että se vaan tehosti mun toimintaa. Tavallaan, kun työpäivät oli tietyn mittaisia. Ne alkoi tossa ja päättyi tossa ja sitten oli lähdettävä päiväkotiin ja keskityttävä lapseen niin se tehosti sitä työaikaa.” (H4)

“Pitää olla sellainen puoliso, joka arvostaa työtä. Äärimmäisen tärkeätä, että ei synny perheessä sellaista, että kenen työ tässä on tärkeätä.” (H5)

Aiempien tutkimusten mukaan naisten saatetaan odottaa ottavan päävastuu lasten kasvatuksesta, joka luo lisäpainetta uran ja perheen yhdistämiseen ja usein johtaa naisten huonoon omatuntoon, koska he kokevat, etteivät pysty vastaamaan kaikkiin odotuksiin riittävällä tasolla (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 147). Tämän tutkimuksen haastateltavat eivät kuitenkaan kertoneet tällaisesta ristipaineesta. Kukaan haastateltavista ei kertonut, että kokisi olevansa naisena vastuussa perheestä tai kokevansa roolikonflikteja äitiyden ja työelämän välillä.

Yhteenveto sosiaalisista tekijöistä

Haastateltavat perustelivat menestystään sosiaalisen tason seikoilla, kuten hyvillä kollegoilla, esihenkilöillä ja verkostoilla. Varsinaisilla naisverkostoilla ei kuitenkaan nähty olevan vaikutusta uramenestykseen, vaan verkostojen positiivisilla vaikutuksilla viitattiin erityisesti kontaktien hyödyntämiseen työpaikkojen vaihdosten yhteydessä. Toisaalta verkostoituminen nähtiin myös vaikeana. Lasten saamisella ei nähty olevan varsinaisesti vaikutusta urakehitykseen. Kaiken kaikkiaan tulokset sosiaalisten tekijöiden osalta olivat osittain linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa. Poikkeuksena aiempien tutkimusten tuloksiin haastateltavat eivät kertoneet ristiriidoista perhe-elämän ja työn välillä.

5.1.3 Henkilökohtaiset tekijät

Eniten haastateltavat perustelivat menestystään sekä urapolun myönteisiä ja kielteisiä tekijöitä henkilökohtaisella tasolla.

Asenne ja persoona

Kaikista eniten henkilökohtaisen ulottuvuuden vastauksista korostui oma asenne ja persoona. Oma menestystä perusteltiin muun muassa rohkeudella, kunnianhimolla, ahkeruudella sekä haluna kantaa vastuuta, haastaa ja kehittää itseään. Lisäksi perusteluista nousi adjektiivit, kuten ratkaisukeskeisyys, tunneälykyys, positiivisuus, rauhallisuus, avoimuus, vakuuttavuus, reiluus, rehtiys ja vastuuntuntoisuus. Haastateltavat kokivat tulevansa hyvin ihmisten kanssa toimeen ja olevansa haasteita pelkäämättömiä sekä muuttumiskykyisiä.

He myös toivat esiin, kuinka oikeanlainen asenne on mahdollistanut vastuun ja luottamuksen saamisen.

“Oma aktiivisuus on tärkeää. Tietynlainen näkyvyys, että kertoo omasta työstään ja tuo sitä esiin niin se auttaa uralla eteenpäin.” (H2)

Toisaalta oma persoona ja asenne nähtiin myös suurimpina hidasteina. Osa koki huijarisyndroomaa, eli epäuskoa omista kyvyistä.

“Oma itsensä on kaikista isoin jarru. Eli semmoiset omat uskomukset on se, jotka rajoittaa. Mä uskon, että meissä naisissa on paljon uskomuksia. Reflektoidaan tosi paljon, joissain tapauksissa enemmän kuin vastakkainen sukupuoli ja me luodaan omia uskomuksia aika helposti.” (H1)

“Varmasti juuri tää suorapuheisuus ja yleinen aktiivisuus, se ei kaikkien mielestä ole ollenkaan kivaa. Kun puhutaan ajassa taaksepäin niin kaikkien mielestä se ei sovi naisille ollenkaan.” (H5)

“Mä oon kans vähän tällänen huijarisyndroomaihminen kanssa, et en mä nyt oikeasti tiedä et osaanko mä mitään tai tiedäkö mä mitään, mut sit kuitenkin näkee, että mä osaan ja tiedän nää hommat.” (H6)

Motivaatio ja työnteen määrä

Haastatteluista nousi esille myös motivaation tärkeys menestyksen takana.

“Luulen, että se [menestys] lähtee siitä, että on ollut motivaatiota niihin tehtäviin mihin on päätyntä ja mitä on lähtenyt hakeutumaan. Ollut kipinää tehdä niitä hommia. Sit on sopivasti aina kertynyt taitoa aina siihen vaiheeseen missä onkin sitten siirtynyt eteenpäin.” (H4)

“Oon tunnistanut hirveen voimakkaasti sen, että mä en halua käyttää aikaa sellaiseen missä ei ole mulle tärkeitä arvopohjaa. Esim. jos on ollut se tilanne, että on työpaikan vaihdos edessä ja headhunntterit on ottanut yhteyttä niin mä oon tiennyt mitä mä en halua.” (H5)

Osa kertoi tehneensä paljon töitä, mutta osa koki tehneensä ihan normaalisti töitä.

“Ihan hullu tekee töitä. Sillain ei ollut koskaan työn ja vapaa-ajan eroa - - - On vähän addiktio koko toimiala.” (H5)

“Enkä mä ees voi sanoa, että mä oon tehnyt kovasti töitä. Mä oon tehnyt ihan normaalisti töitä. En mä oo ikinä tehnyt pitkiä päiviä, mä oon aina pitänyt työpäivät kurissa, koska mä tiedän et mä en jaksa. Mut ehkä se on yksi sellainen menestystekijä et pitää omasta jaksamisesta huolta.” (H6)

Kiinnostava löydös oli se, että usealla ei ollut varsinaisena tavoitteena päästä johtoasemaan. Yksi haastateltava (H7) kertoi johtoasemaan pääsemisen tulleen myöhemmin tavoitteeksi. Osa haastateltavista koki olevansa määrätietoisia uran rakentamisen suhteen, mutta osa ei.

“En ole ajatellut, että pitää päästä johtajan asemaan. Päinvastoin se on väärä reitti. Se asema ei ole olennainen juttu. Mä oon halunnut päästä vaikuttamaan niihin asioihin mitä olen pitänyt tärkeinä. En oo kaihtanut sitä, että se merkitsee aika isoja vastuita.” (H5)

“- en oikeastaan ikinä pyrkinyt hirveesti uralla eteenpäin tai määrätietoisesti ajatellut, että musta tulee isona johtaja.” (H6)

“No joo kyl mul jossain vaiheessa tuli se tavoitteeks. En oikee tiiä missä vaiheessa se tuli. Varmaan siinä vaiheessa, kun ekan kerran siirtyi esimiestehtäviin ja huomas, et tähän menee hyvin. Siin vaihees rupes miettii et tästähän vois pidemmälleki vielä edetä.” (H7)

Koulutus ja itsensä kehittäminen

Jatkuva itsensä kehittäminen ja kouluttautuminen nähtiin myös menestystekijänä. Osa haastateltavista olivat kouluttautuneet lisää kasvattaakseen omaa osaamistaan tai päästäkseen etenemään urallansa. Myös kielitaito nousi esille yhdessä haastattelussa (H3) ratkaisevana tekijänä työpaikan saamisessa. Lisäksi yksi haastateltavista (H1) koki suuret opit tulleen alanvaihdoksista ja kokemuksista eri yrityksistä. Koulutuksen merkitystä naisjohtajien uralle on aiempien tutkimusten mukaan hiukan vaikea arvioida, sillä naiset ovat paremmin koulutettuja kuin miehet ja koulutukset ovat vahvasti sukupuolittuneita (Vanhala, 2009, luku 3.3 “Uraa edistävät ja hidastavat tekijät”). On kuitenkin tutkimuksia, joissa on esimerkiksi todettu MBA-koulutuksen estävän syrjintää (Leeming & Baruch, 1998).

Ikä

Lähes kaikki haastateltavat nostivat ikäkysymyksen esille. Moni näki nuoren iän olevan kielteinen tekijä urapolulla ennemmin kuin sukupuolen. Aikaisempi tutkimustieto vahvistaa tämän, sillä työpaikoilla on tutkittu esiintyvän eniten ikään liittyvää syrjintää (Yrittäjät, 2021). Toisaalta nuorena saatu vastuu nähtiin myös myönteisenä vaikuttajana uramenestykseen. Iän puolesta naiset voidaan nähdä väliinputoajina, sillä ensin naisen koetaan olevan liian nuori ja potentiaalinen synnyttävä, sitten nainen on sidoksissa perheeseen ja lopuksi hän on liian vanha

ja tehoton työntekijä (Vanhala, 2009, luku 3.3 "Uraa edistävät ja hidastavat tekijät").

"Nuoruus on ollut ainut, jota mä olen joutunut piilottelemaan ja joutunut käsittelemään. - - Ei ole ollut ikinä naiseuteen liittyvää." (H1)

"Nyt, kun on tullut enemmän ikää niin ei tarvitse samalla tavalla vakuuttaa ihmisiä omasta osaamisesta. Mä huomaan 35 jälkeen ihmiset otti enemmän tosissaan." (H3)

"Joo kyl sitä työttelyä varsinkin silloin nuorempana tuli. Just sitä nimenomaan ennakkoluuloa, että voiko nuori nainen pärjätä tai tehdä tai tietää tai osata." (H6)

"Ehkä tää ikä on tuonut varmuutta, että on valmiuksia vaikka minkälaisiin tehtäviin." (H6)

Sukupuoli

Sukupuolella ei nähty olevan merkitystä urapolkuun. Tämä oli kiinnostava havainto, sillä koko naisjohtajuuskeskustelu on painottunut naissukupuolen kokemiin uran hidastaviin ja estäviin tekijöihin (Vanhala, 2009, luku 3.3 "Uraa edistävät ja hidastavat tekijät"). Haastatellut naiset eivät kuitenkaan kokeneet sukupuoltaan merkittävänä tekijänä urapolulla.

"En ole koskaan ajatellut itseäni naisena työpaikalla tai työntekijänä missään kohdassa." (H4)

"En ole ikinä kokenut olevani naisjohtaja. Aina kokenut olevani johtaja. En ole mistään kokenut sitä, että olisin jollain tavalla erilainen." (H1)

Yhteenveto henkilökohtaisista tekijöistä

Yhteenvetona henkilökohtaisesta ulottuvuudesta uraan vaikuttaneita tekijöitä selitettiin vahvimmin omalla asenteella ja persoonalla. Ne vaikuttivat uraan sekä myönteisessä että kielteisessä mielessä. Menestystä uralla perusteltiin myös motivaatiolla, koulutuksella ja jatkuvalla halulla kehittää itseään. Nuoren iän nähtiin vaikuttaneen kielteisenä tekijänä urapolun varrella. Sukupuolella sen sijaan ei nähty olevan merkitystä uraan. Kaiken kaikkiaan tulokset henkilökohtaisten tekijöiden osalta olivat osittain linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa.

5.2 Käsitykset naisjohtajien suhteellisesta vähyydestä ja kuvailut keinojen kasvattamiseen

Toisena tutkimuskysymyksenä oli "Minkä tekijöiden haastateltavat esittävät vaikuttavan naisjohtajien suhteelliseen vähyyteen ja miten he kuvaavat tapoja määrän kasvattamiseen". Myös tätä asiaa pohdittiin yhteiskunnan ja organisaation tasolla, sosiaalisella tasolla sekä henkilökohtaisella tasolla. Haastateltavat perustelivat ajatuksiaan laajasti kaikilla tasoilla.

5.2.1 Yhteiskunnan ja organisaation taso

Haastateltavat esittivät monia eri syitä yhteiskunnallisesta ja organisatorisesta näkökulmasta sille, miksi naisjohtajia on edelleen nykypäivänä suhteellisesti vähemmän kuin miesjohtajia.

Politiikka, syrjivät rakenteet ja historia

Ensinnäkin poliittiset seikat, kuten perheen perustaminen ja perhevapaiden tuottama epätasa-arvo nähtiin ongelmallisena naisten urakehitykselle. Myös tilastot tukevat tätä, sillä äitiysvapaan käyttävät lähes kaikki äidit, mutta isyysvapaata äidin äitiys- tai vanhempainvapaan aikana käytti vain 78% ja isyysvapaata vanhempainvapaakauden jälkeen käytti 34% isistä vuonna 2014. Vanhempainvapaata käyttävät lähinnä äidit ja isät eivät pääosin käytä mahdollisuuttaan jakaa vanhempainvapaa äidin kanssa. Isyysvapaan lisäksi pidettävää vanhempainvapaata käyttää 1-3% isistä ja osuus ei ole muuttunut vuodesta 1995. Äitiysvapaa on noin neljä kuukautta ja isyysvapaa on yhdeksän viikkoa. Vanhempainvapaa on noin kuusi kuukautta ja vanhemmat voivat jakaa sen haluamallaan tavalla. (Terveystieteiden tutkimuskeskus, n.d.) Perhevapaiden pitäminen katkaisee urakehityksen siis naisilta miehiä pidemmäksi aikaa, minkä haastateltavat näkivät uraa hidastavana tekijänä. Kiinnostavasti haastateltavat eivät nähneet omassa elämässään perheen vaikuttavan urakehitykseen, mutta he tiedostivat sen yleisellä tasolla tuottavan perhevapaapolitiikan myötä epätasa-arvoa sukupuolten välille.

“Lisäksi mikä on naisen urapolun haastavin hetki, mikä meidän uran katkaisee toisin kuin miehillä niin on perhevapaat.” (H1)

Tähän nähtiin ratkaisuna muutokset perhepolitiikassa, jotta esimerkiksi nuoria naisia ei nähtäisi ”riskinä”.

“- oisko Ruotsin malli parempi perhevapaiden suhteen, jossa mies kannustetaan vahvasti pitämään perhevapaita. Koska se mikä tällä hetkellä hidastaa naisia on se kuinka pitkään he ovat kotona ja myös palkkakehitystä. Kaksi vaihtoehtoa: mennään lähemmäs Ruotsin mallia tai sit, että kustannukset jaetaan molempien työnantajien kesken. Eli miehen työnantaja ottaisi osan kustannuksista, vaikka vaimo olisi kotona. Toi on musta keskustelu mikä pitäisi olla paljon vahvempana yhteiskunnassa tällä hetkellä. Tää ohjaa naisten ura- ja palkkakehitystä ehkä eniten.” (H1)

“Jos perhevapaiden osuutta jaettaisiin esim. molempien vanhempien työnantajien kesken niin se ehkä madaltais kynnystä esim. pienempien firmojen palkata nuoria naisia töihin. Ymmärrän kyllä, että pienyritykselle on riski, että palkkaa nuoren naisen ja hän jää heti äitiyslomalle. Se voi olla sellainen asia, joka vetää koko firman tuloksen miinukselle. Hirveä sanoa näin, mutta tän takia pitäisi poliittisesti pystyä tekemään jotain tälle asialle.” (H3)

Tienari, Meriläinen, Holgersson ja Bendl (2013) nostivat artikkelissaan esille myös naisia syrjivät palkkausprosessit ja naisten näkemisen ”riskinä”. Palkkausprosesseja tulisi analysoida ja mahdollisesti tehdä niihin muutoksia, kuten iän, sukupuolen, nimen ja kuvan poistamisella ansioluetteloista, jotta rekrytoija ei voi syrjiä. Schein (2007, s. 12) mainitsee, kuinka lakien kehittämisen tulee pysyä olennaisena osana naisjohtajien esteiden purkamisessa. Toisaalta tärkeää on myös, että organisaatiot pyrkivät tunnistamaan omia asenteitaan naisia kohtaan sekä parantamaan naisten osuuksia johtoasemissa esimerkiksi muuttamalla työtä siten, että se tukee myös perheellisiä (Schein, 2007, s. 12). Tämä voisi käytännössä tapahtua esimerkiksi siten, että organisaatiossa ei pidettäisi ylityötä välttämättömänä johtajille ja työt suunniteltaisiin niin hyvin, että äkillisiä tarpeita johtajan läsnäololle ei syntyisi. Lisäksi yritykset voisivat äkillisen tarpeen tilanteissa tarjota esimerkiksi lastenhoitopalvelun. (Schein, 2007, s. 15; Noble & Moore, 2006, s. 601.)

Perhevapaiden lisäksi osa haastateltavista tiedosti miesten pitkään jatkuneen valta-aseman työelämässä ja johtoasemissa sekä sitä kautta elämään jääneet syrjivät rakenteet, esimerkiksi rekrytoinnin ennakkoasenteiden muodossa.

Naistutkimus ja feministinen tutkimus onkin tutkinut näitä niin sanottuja patriarkaatteja, eli miesten ylivaltaa ja siitä johtuvaa naisten alistamiseen liittyviin rakenteisiin ja ideologiaan (Hiillos & Lämsä, 2009, luku 2.2 "Sukupuolen käsite"). Lisäksi ongelmaksi nähtiin eronteko miesten ja naisten välillä laajemmin yhteiskunnassa. Toisaalta yhteiskunnallisen paineen myötä naisten osuuden nähtiin kasvaneen hallituspaikoilla.

"Kyl se sellanen naisten vähättely on monessa suhteessa ihan rakenteissa." (H6)

"Kyl mun mielestä se pahin este on se, että ajatellaan et on miehiä ja naisia. Mun mielestä se on ainakin mulla toiminut hyvin, että en mä ajattele mitä sukupuolta kukakin on. Kaikki me tehdään saman firman eteen töitä ja ihmisten vahvuudet on ne millä pitäisi eteenpäin päästä." (H7)

Yksi ratkaisu syrjiville rakenteille annettiin esimerkiksi trainee- ja mentorointiohjelmien hyödyntämisestä sekä työmahdollisuuksien rohkeasta tarjoamisesta nuorille.

"Tietysti se mikä on este, kun opiskellaan ja oikeesti on tutkinnot ja saatu ymmärrystä ja oppia, mut jos ei oo saanut tehdä semmosia tehtäviä koulun aikana, jotka jotenkin valmistais. Yhtään mitään työtä väheksymättä, mut jos sit haetaan johtajakokemusta ja sulla ei ookaan ollut sellaisia tilaisuuksia harjoitella sitä niin tottakai se lisää sitä epävarmuutta. Trainee-ohjelmia, joissa kasvatetaan johtajia vastavalmistuneista niin se on mun mielestä hyvä tapa. Ainakin jokin mentorointi-malli et uskalletais ottaa nuoria, joilla ei ihan hirveesti sitä työkokemusta oo - -." (H6)

Ratkaisuna naisjohtajien määrän lisäykseen ei kukaan haastateltavista lähtökohtaisesti esittänyt sukupuolikiintiöitä, vaan haastateltavat olivat niitä vastaan ja ne nähtiin naisia alentavana.

"Se olisi mun mielestä naisia alentavaa, että mut valitaan johtoryhmään sen takia, että olen kiintiöihminen niin must se on ihan kaamea ajatus. Toki, jos se on hetkellistä ja se pystytään perustelemaan, mutta entäs kaikki muut esim. seksuaalivähemmistöt pitäisikö meillä olla niille omat? Miten me määritellään mies/naiskiintiöt, entäs kaikki muut diversiteetin aspektit?" (H1)

"Kyl pitää ihan omilla vahvuuksilla päästä tehtäviin molempien sukupuolien. Ei se sillä parane, että on kiintiönaisia et kylhän se menee se naisten mainekkin jos tulee ajatusta, että toi on kiintiönainen kun se on päässyt pitkälle niin ei se tee hyvää naisillekkaan." (H7)

Mies- ja naisvaltaiset koulutukset

Koulutusten sukupuolittuneisuus nähtiin myös vaikuttavana tekijänä johtajapositioiden kasaantumisessa miehille. Toisaalta yksi haastateltavista (H5) esitti myös eriävän näkökulman siinä mielessä, että hän näkee naisten valtaavan korkeakoulut ja sen myötä ongelman kääntyvän päinvastaiseksi. Aikaisemmat tutkimukset vahvistavat haastateltavien käsityksen, eli Suomessa on poikkeuksellisen voimakasta sukupuolista segregaatiota niin ammattien kuin koulutusten välillä (SEGLI, n.d.). Haastateltavien vastaukset olivat linjassa aikaisempaan käsitykseen suomalaisten teollisuusyritysten insinööritaustaisten johtajien valta-asemasta (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 143-144).

“Suomessa jonkun verran (yhtään viittaamatta kehenkään henkilöön), korostuu tietyt koulutuslinjat. Voi olla, että se sieltä koulutuksesta lähtee jonkin verran. Tyypillisesti esim. diplomi-insinööritutkinto johtaa johtaviin tehtäviin ja aika moni toimitusjohtaja on diplomi-insinööri. Jos katsoo siellä korkeakoulupaikkoja sukupuolijakaumaa niin kyl siellä naiset on vähemmistössä.” (H2)

“Insinöörikulttuuri on yksi esimerkki siitä, että insinöörit ovat valinneet insinöörejä.” (H1)

“Nythän meillä on normaaleihin rekrytointeihin muodostumassa hirveä ongelma, että naiset valtaa kaikki korkeakoulut. Koulutusjärjestelmän seuraus, kun ei tueta sitä, kun pojat kehittyvät vähän myöhemmin. - - Näillä näkymin meillä on 20 vuoden päästä ihan päinvastainen ongelma.” (H5)

Ratkaisuna esitettiin ihmisten kannustus kouluttautumaan sukupuolistereotyyppioista välittämättä.

“Ihmisiä pitäisi saada tasaväkisesti kouluttautumaan, niin miehiä hoitoalalle esimerkiksi kuin naisia tekniikan alalle.” (H2)

Johtajuuden normalisointi

Muutamassa haastattelussa esitettiin mielenkiintoinen näkökanta, että johtajan roolin ympäriltä pitäisi poistaa tietynlainen “magia”. Tällä haastateltavat viittasivat siihen, että johtaja ei tarvitse mitään erityisiä kykyjä, vaan kuka tahansa voi päästä johtajaksi, mikäli sitä haluaa. Kun “maagisuuden verkon” on saanut pois ammatin ympäriltä, voisi ajatella sen houkuttelevuuden avautuvan enemmän joukolle ihmisiä, kuten naisille.

“Se semmonen mystiikan verkko pitäis riisua siitä johtajan hommasta. Et onks sekin vähän sellanen, nyt mä sanon tosi rumasti, sellaisten tärkeilevien äijien luoma “tää on niin tärkeä tää johtajan homma ja tähän ei kuka tahansa pystykkää, kukaan likka”. Onks siinäkin jotain sellasta takana? - - Tietysti täytyy olla valmis sit kantamaan sitä vastuuta, mut se ei tarkoita sitä et täytyy tehdä ympäröiväitä päiviä tai ei voi tehdä perhettä. Nyt tää mun visio täs kirkastu, kun mä täs puhun et mä haluan semmosen maagisuuden verkon riisua tästä; tää on ihan samanlainen duuni kun mikä tahansa muukin.” (H6)

“- johtajakin on ihan tavallisia ihmisiä. On tosi tärkeä tietää ne omat vahvuudet ja heikkoudet ja ymmärtää se, että ei ne johtopaikoilla olevat ihmiset ole sen kummempia. Kunhan vaan löytää oman juttunsa niin siin on mahdollisuudet edetä hyviin paikkoihin.” (H7)

“Oon ehkä ajatellut niin, että johtajan työ on yksi työ siinä kuin joku muukin työ yhteisössä.” (H5)

Yhteenveto yhteiskunnallisesta ja organisatorisesta tasosta

Käsityksiä naisten vähyyteen annettiin yhteiskunnallisella ja organisatorisella tasolla perustuen muun muassa poliittisiin syihin, kuten perhevapaisiin sekä historiallisiin syihin, kuten syrjiviin rakenteisiin. Lisäksi ongelmallisena nähtiin koulutusten sukupuolittuneisuus sekä käsitys johtajuudesta jotenkin erilaisena työnä, johon kaikki eivät pysty. Ratkaisuksi esitettiin perhevapaiden muuttaminen, ihmisten kannustaminen tasapuolisesti eri koulutuksiin sekä johtajuuden normalisointi. Kaiken kaikkiaan tulokset yhteiskunnallisella ja organisatorisella tasolla olivat linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa.

5.2.2 Sosiaalinen taso

Sosiaalisella tasolla haastateltavien vastauksissa korostuivat jälleen verkostot sekä myös kasvatuksen merkitys pohdittaessa naisjohtajien suhteellista vähyyttä sekä tapoja määrän kasvattamiseen.

Verkostot ja verkostoituminen

Verkostojen osalta haastateltavien mielipiteet olivat osittain ristiriitaisia, niin keskenään kuin myös omassa puheessa. Toisaalta naisverkostot nähtiin hyvänä vastavetona miesverkostoille, mutta toisaalta haastateltavat vieroksuivat koko erottelua sukupuolten välillä.

“Ideaalimaailmassa ei tarvitsisi olla mitään sukupuoliverkostoja, kaikki olis samalla viivalla. Tässä vaiheessa, kun on vielä lasikattoja ja rajoitteita ja niin

kauan, kun naisen euro ei ole samanarvoinen kuin miehen niin on tärkeää, että näitä nostetaan esiin.” (H3)

“Hyvä veli -verkosto kuulostaa ihan menneisyydeltä. Mut sinänsä se on tosi kiva, että välillä miehet pitää yhtä ja välillä naiset pitää yhtä. - - Mut sit taas jos mennään liiketoimintaan business planeihin niin onhan se hirveen tärkeää, että on sitä diversiteettiä ja kaikenlaista väkeä: sukupuolta, ikää, eri elämänvaiheita ja kaikkea mahdollista.” (H4)

“Mä jotenkin ehkä vierastan sitä naisverkosto/miesverkosto, mun mielestä pitäisi olla yksi verkosto ja siellä on sekä naisii että miehii. Jos mä saisin valita, niin kyl mä mieluummin lähtisin sellaiseen missä olis laajalla skaalalla erilaisii ihmisii eikä vaan yhtä sukupuolta.” (H7)

“Jos me lähdetään vastapainoksi luomaan naisverkostoja miesverkostoille niin mehän vaan laitetaan bensaa tuleen miesverkostoille, koska sitten onkin nais- ja miesverkostot. Ei. Mä suosittelen, että on verkostoissa, missä on miehiä ja naisia. Pelkästään oppimisen takia, diversiteetti on todella mahtavaa, mutta myös se että me lähdetään sellaisesta nais-/miesasetelmasta pois. - - Ennemmin luo verkostoja vaikka tietyn aihealueen ympärille eikä sen takia, että sä olet naisjohtaja.” (H1)

Miesten verkostojen nähtiin olevan hyödyllisempiä naisverkostoihin verrattuna. Esiin nousi myös “saunakulttuuri” sekä erot verkostointiaktiviteeteissa. Aikaisempina vuosikymmeninä suomalaisen johtajan onkin pitänyt sauna, metsästää ja juoda alkoholia pärjätäkseen (Hiillos & Lämsä 2009, luku 2.2 “Sukupuolen käsite”). Toisaalta naisten nähtiin myös olevan haluttomampia verkostoitumaan ja jakamaan ideoita, mikä on todettu myös aiemmissa tutkimuksissa (esim. Gregletz ym., 2019; Okanlawon, 1994).

“Voi olla et tää on vaan arvailua, mut jotenkin mä oon nähnyt tätä asiaa niin, et ne kaverit, jotka perusti yrityksiä tai on johtotehtävissä niin niil on heti ne verkostot ja ne varmasti käyttää niitä verkostoja hyötymistarkoituksessa - -. Joka tapauksessa ne on osannut rakentaa ne verkostot niin, että he myös saavat niiden kautta niitä positioita - -. Ja onks naisilla vähän ollut semmonen kateus tai sen tyyppinen et en minä ainakaan kerro mun bisnesideasta kenellekään. - - Halutaan vaan tehdä ite, et en mä halua tähän ketään muuta, mä pärjään kyllä. Et siinä vaiheessa, kun meillä on ollut vaikka 2000-luvulla mahdollisuus luoda niitä verkostoja niin ollaanko me oltu naiset siinä niin hyviä. Mut toisaalta ne miesten verkostot on niin syvällä näissä rakenteissa - -. - - Ja toisaaltahan mä toivon, että mejän ei tarvis puhuu sukupuolesta. Sehän ois se päämäärä tietenkin tässä. Hyvä veli -verkostoja on olemassa, mutta mä toivon, että on myös hyvä sisko -verkostoja.” (H6)

“Mä oon ollut johtajana siihen aikaan, kun normaaleja kokouskäytäntöjä oli saunominen. Ensinnä pidetään kokous, sitten kaikki mennään saunaan ja sitten pidetään illallinen, jossa juodaan viskiä. En tykkää saunomisesta ja en yhdistä sitä työntekoon, se on perheen asia.” (H5)

“Verkostot sinänsä on erittäin tärkeitä ja ne on hyödyllisiä uralla, mutta tänä päivänä, kun ei ole saunaseurakulttuuria ollenkaan niin kyllä naiset pääsee myös miesten verkostoihin ja se on toisentyypistä.” (H2)

“No joo kyl niit [hyvä veli -verkostoja] löytyy. Kyllä niistä kuulee jatkuvasti et käydään erilaisilla reissuilla ja tehdään yhdessä asioita. Mut en mä koe et naiset on siitä ulkona, sen kun menis mukaan vaan. Ei oo ollut sellasta tilannetta, et miehet keskenään järjestelis jotain ja sinne ei pääsis. Tosin ne aihealueet saattaa joskus olla sellaisia et kiinnostus ei oo naisilla samanlaista. Et siel on esim sellainen mitä kuulee paljon miehiltä niin ne käy metsästävässä tai kalastamassa tai lämmämatseissa. Niin käyhän naisethan toki, mutta paljon vähemmän ton tyyppisissä.” (H7)

Verkostojen ja kontaktien tärkeys nostettiin esiin työpaikkojen saamisessa. Haastateltavat tunnistivat homofilian ilmiön, eli mieltymyksessä olla vuorovaikutuksessa samankaltaisten ihmisten kanssa (Greguletz ym., 2019).

“Tosin musta tuntuu, että johtajan paikkoja haetaan aika usein myös sitten ihan semmoisilla hauilla, jotka ei ole avoinna eli hyvin usein headhunterit soittavat joillekin ihmisille.” (H4)

“Hyvä veli -verkostot varmasti, koska tottakai ihmiset ovat ihmisiä ja sitä helposti menee sellaiseen ratkaisuun, että jos tuntee jonkun hyvän tyylin omasta verkostosta niin on helpompi ratkaisu valita.” (H3)

Ratkaisuna naisjohtajien määrän kasvattamiselle sosiaalisella tasolla nähtiin verkostojen tekeminen sukupuolineutraaleiksi sekä rekrytoinnin helpottuminen sosiaalisen median aikana, jolloin ei tarvitse tukeutua yhtä paljon kontakteihin, vaan omaa osaamistaan voi tuoda laajemmin esille.

“Mä luulen, että se on äärimmäisen tärkeätä, että tulee ne ensimmäiset naisten miesten yhdistyksiin tai toisinpäin. Ja huomataan, että ei se olekaan kummallista.” (H5)

“Nykyään se on oikeastaan parantunut, et kun pystyy enemmän avaamaan omaa tekemistä sosiaalisen median kautta, vaikka linkkariprofiilissa niin tilanne on vähän toisennäköinen. Kyl mä uskon, että siitä on apua, mutta ei se nyt mikään ratkaisu pelkästään.” (H4)

Aiemmissa tutkimuksissa on myös tunnistettu verkostoitumisen hyötyjen epäsuhta sukupuolten välillä. Yksi ongelma on Okanlawonin (1994) mukaan naisten sulkeminen pois epävirallisista verkostoista, joissa tehdään päätöksiä, joten yksi ratkaisumalli on tarjota naisille enemmän tietoa epävirallisista verkostoista sekä mahdollisesti mentorin auttamaan heitä päätöksenteossa ja

yhteyksien luomisessa. Mentori voi tarjota naisille itsevarmuutta ja psykologista tukea olemalla roolimalli, ystävä sekä valmentaja. (Okanlawon, 1994, s. 26.) Mielipiteitä on esitetty myös sen puolesta, että valmennusta tulisi tarjota lähinnä miehille, jotta he pääsisivät eroon heidän kielteisistä asenteistaan naisia kohtaan. (Okanlawon, 1994, s. 28-29.) Okanlawon (1994, s. 30) esittää, että naisten tulisi kehittää omia verkostojaan, josta saada tietoa, tukea ja kannustusta, kuten miehet ovat omista verkostoistaan saaneet.

Perhe ja kasvatus

Toisena vahvana sosiaalisen tason seikkana naisjohtajien suhteelliseen vähyyteen esitettiin perheen ja kasvatuksen merkitystä. Haastatteluista nousi esiin käsitys, että tyttöjä ja poikia kasvatetaan eri tavalla. Tutkimustieto vahvistaa tämän käsityksen, sillä on esitetty, että lapsuudessa tytöt sosiaalistetaan feminiinisiin ja pojat maskuliinisiin normeihin. (Hiillos & Lämsä, 2009, luku 2.2 "Sukupuolen käsite").

"Mun itse keksimäni termi on prinsessasyndrooma: tyttöjä kasvatetaan prinsessoiksi, jotta niiden ei tarvitse pärjätä. Kyl se lähtee sieltä, että kasvatettais tasapuolisesti tyttöjä ja poikia niin sit katoa ne itselle asetetut ehkä omat lasikatot. Kyl tytöt osaa tehdä kaikkea mitä pojatkin." (H7)

"Kyl se kai sieltä lähtee, että se lapsi kasvatetaan ihan pienestä pitäen siihen, että se on tasavertainen sukupuolesta riippumatta ja sitä tuetaan matkan varrella sitä asennetta." (H4)

Ratkaisuksi nähtiin kasvatuksen tasapuolistaminen niin kotona kuin peruskouluissakin, eli tyttöjä ja poikia tulisi kohdella ja kasvattaa samalla tavalla.

"Varmaan koulut voisi tehdä siinä paljon, peruskoulut. Et ei ois enää niitä kilttejä tyttöjä, jotka hoitaa hiljaisesti hommat ja sitä asennetta, että "pojat on poikia". Et kyl se varmaan se, että se lähtee aika pienestä pitäen se, että kohdeltaisiin samalla tavalla tyttöjä ja poikia." (H7)

Koulutus onkin tutkimusten mukaan tapa syrjivien asenteiden poistamiseen niiden juuritasolla (Leeming & Baruch, 1998, s. 96). Kasvatukseen tulisi siis kiinnittää enemmän huomiota; sosiaalistetaanko tyttöjä ja poikia jo pienestä pitäen ajattelemaan, että naiset hoitavat perhettä ja miehet tuovat leivän pöytään ja ovat syntyneitä johtamaan? Tärkeää olisi pohtia omia asenteitaan ja

ennakkoluulojaan sekä tunnistaa syrjiviä käytäntöjä. Ajattelutavat ovat syvälle juurtuneita, joten siksi olisi tärkeää varmistaa heti pienestä pitäen, että ei välitä stereotypioita lapsille.

Yhteenveto sosiaalisesta tasosta

Tiivistettynä, verkostot ja verkostoituminen nähtiin vaikuttavan naisjohtajien suhteelliseen vähyyteen, sillä naiset eivät hyödyntäneet verkostoja ja verkostoitumismahdollisuuksia samalla tavoin kuin miehet. Toisaalta myös hyvä veli -verkostojen läsnäolo tunnistettiin, minkä myötä miehet hyötyivät enemmän kontakteistaan. Ratkaisuksi esitettiin erityisesti verkostojen tekeminen sukupuolineutraaleiksi. Lisäksi haastateltavat kokivat juurten naisjohtajien suhteelliseen vähyyteen löytyvän heti lasten kasvatuksesta lähtien nostamalla esiin esimerkiksi "pojat ovat poikia"- ja "kiltin tytön" -ilmiöt. Kaiken kaikkiaan tulokset sosiaalisessa tasolla olivat linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa.

5.2.3 Henkilökohtainen taso

Kiinnostavasti pohtiessaan naisjohtajien pienempää osuutta miesjohtajiin verrattuna, lähes kaikki haastateltavat pitivät naisten omaa vastuuta ja henkilökohtaisia tekijöitä ensisijaisina.

Asenne ja persoona

Lähes kaikki haastateltavat kokivat naisten asettavan itselleen ennakkoluuloja ja lasikattoja. Naisten koettiin kärsivän miehiä enemmän huijarisyndroomasta ja pahimmat esteet naisten etenemiselle nähtiin johtuvan esimerkiksi rohkeuden puutteesta.

"Naisilla on tätä huijarisyndroomaa enemmän. Omiin kykyihin ja itseensä luottaminen voi olla esteenä." (H3)

"Mä luulen, että se lasikatto ennen kaikkea tehdään itse." (H2)

"Naiset todellakin halus apua ja tietoa, kun ne perusti niitä yrityksiään. Siis korkeakoulutetut fiksit naiset ja miettii ja laskee ja ihmettelee. Ja kundit päättää, että otanpa y-tunnuksen ja seuraavaks ne menee ostamaan bemarkin ja joo nyt mä oon yrittäjä." (H6)

“Joskus jopa sanotaan et sellanen tietynlainen röyhkeyden puute, mut mä en tykkää siit röyhkeys sanasta mut ehkä semmonen rohkeus. Se sellanen oman osaamisen arvostaminen ja oman arvon tunto.” (H6)

Tärkeänä pidettiin naisten omaa vastuuta esteiden selättämisessä ja johtajaksi nousemisessa. Lasikattoilmiön olemassaoloa onkin selitetty organisatoristen ja sosiaalisten esteiden lisäksi henkilökohtaisilla esteillä (Lämsä, 2009, luku 2.1 “Tutkimuksen historia”).

“Ilman syytteleättä naista, katsoisin kuitenkin naisina peiliin. Hirveesti on itsestä kiinni. (H2)

“Tää on sellanen mihin me helposti luodaan itsellemme mitä meistä ajatellaan, ihan kuin me ei pystyttäis tekemään töitä, kun meillä on perhe. Perheessä on aina yleensä enemmän kuin yksi henkilö. Naisten pitää pitää tästä huoli, ettei sen takia meitä lähdetä syrjimään.” (H1)

Ratkaisuna nähtiin oman asenteen tarkastelu ja ongelmiin puuttuminen itse.

“Ensinnäkin kaikki lähtee itsestään, kannattaa ensin miettiä mitä voi itse tehdä. Sen jälkeen voi miettiä mitä muut voi tehdä. Naiset emme ajattele itseämme naisjohtajina, vaan johtajina. Sit jos me ajattelemme itseämme naisjohtajina niin silloin miehetkin ajattelevat meitä naisjohtajina. Pitää lähteä meistä itsestä. Lisäksi poistaa nämä isot esteet. Jos koet epäoikeudenmukaisuutta, sua työtöellään tai sä näät, että sua diskriminoitiin sukupuolen takia niin tuo se esille ja puutu siihen.” (H1)

Naisten työnhaku

Osittain liittyen myös naisten asenteeseen ja persoonaan, naisten työnhakuinnostus nähtiin miehiä pienemmäksi. Haastateltavat kokivat, että sen lisäksi, että naiset eivät hae yhtä innokkaasti työpaikkoja, he myös vähättelevät itseään ja taitojaan sekä pyytävät vähemmän palkkaa. Naisen euron onkin todettu olevan noin 80 senttiä (Vanhala, 2009, luku 1.1 “Naiset johtajina Suomessa”).

“Ehkä se mikä näkyy työnhaussa vahvasti on just tää tyypillinen, että jos työpaikkailmoituksessa on kymmenen kriteeriä niin nainen kattoo, että hitsit mä täytän vaan 9/10 en mä voi hakea, mutta mies ajattelee kärjistetysti, että mä täytän 1/10 ja tottakai mä oon täydellinen tähän rooliin.” (H3)

“Onko se sit myös niin, että naiset ei yhtä innokkaasti hae paikkoja et kokeeks jo siellä sit niitä lasikattoja vastassa, en tiedä.” (H4)

“Se minkä oon huomannut, kun mä oon hakenut ihmisiä niin naiset pyytää vähemmän palkkaa. Et se on ihan selkee juttu. Naiset vähättelee itseään CV:ssä. Usein mieshakija kehuu ja sanoo saavansa kaiken, mut sit kun katsoo CV:tä niin aika pienellä kokemuksella ovat kyllä itsevarmoja. Naisilla on vähän niinku toisinpäin et näkee et on hirveen laajalla skaalalla kokemusta, mut silti vähän ollaan varovaisii et noh ehkä mä nyt sitten osaan ton.” (H7)

Yhteenveto henkilökohtaisesta tasosta

Haastatteluista nousi esiin ajatus naisten oman asenteen tuomista esteistä etenemisestä johtoasemaan. Haastateltavat kokivat, että osittain lasikatot luodaan itse ja naisilla on enemmän huijarisyndroomaa ja itsevarmuuden puutetta miehiin verrattuna. Tämä ilmenee haastateltavien mukaan naisten vähäisempänä työnhakuinnostuksena, itsensä vähättelemisenä sekä pienemmässä palkkapyynnössä. Ratkaisuna esitettiin oman asenteen tarkastelua sekä aktiivisesti epäkohtiin puuttumista. Kaiken kaikkiaan tulokset henkilökohtaisella tasolla olivat linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa.

5.3 Yhteenveto

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli “Minkä tekijöiden naisjohtajat näkevät vaikuttavan omaan menestykseen sekä urapolkuun myönteisesti tai kielteisesti?”. Vastauksia annettiin perustuen kolmeen eri tasoon, jotka ovat nähtävissä kuviossa 1.



Kuvio 1. Yhteenveto tuloksista ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta.

Ensinnäkin osa haastateltavista nosti esille yhteiskunnallisen tai organisatorisen paineen saada lisää johtotehtäviin sekä organisaation halun välttää PR-kriiseiltä. He eivät suoranaisesti perustelleet sillä omaa menestystään, mutta tiedostivat sen myönteisenä taustavaikuttajana. Toisaalta, ainoana naisena oleminen nähtiin myönteisenä tekijänä myös siksi, koska naisena sai erityistä huomiota ja näin ollen näkyvyyttä organisaation asioille. Eräs haastateltava nosti esiin myös yritykselle saadun hyödyn, kun johtoryhmän naisten lukumäärä lisääntyi ja keskustelusta tuli siten rikkaampaa. Lisäksi naisiin yhdistettävistä lempeyden stereotypioista nähtiin olevan hyötyä uran aikana, sillä stereotypian vuoksi toiset henkilöt saattoivat "laskea omat muurinsa" helpommin.

Kielteisinä tekijöinä omaan uraan nähtiin vaikuttavan yhteiskunnallisella tasolla huono taloustilanne ja yritysmaat tai muut poikkeustilanteet. Lähes kaikki haastateltavat kertoivat seksuaalisesta häirinnästä, työttelystä, erilaisesta kohtelusta, kyseenalaistamisesta, vähättelystä tai syrjinnästä, mutta niillä ei nähty olevan varsinaisesti vaikutusta omaan menestykseen. Osa haastateltavista kertoi kuitenkin työpaikan vaihdoksesta seksuaalisen häirinnän seurauksena, eli sen voi nähdä kielteisenä tekijänä urapolkuun.

Kaiken kaikkiaan yhteiskunnallisella ja organisatorisella tasolla perusteltiin omaa menestystä tai urapolkuun vaikuttaneita tekijöitä vähiten ja haastateltavat antoivat myös keskenään eri syitä, eli haastatteluista ei noussut selvää tiettyä tekijää, jonka nähtiin vaikuttaneen omaan menestykseen tai urapolkuun tällä tasolla. Moni haastateltavista nosti kuitenkin esiin kokemuksen siitä, että lasikatot ovat lähinnä tietyillä aloilla. Heidän kokemuksensa mukaan naisten etenemistä urapoluillaan ei ollut erityisesti tuettu eivätkä he olleet kokeneet lähtökohtaisesti miehiä suosivaa yrityskulttuuria. Diversiteetistä puhuttiin ensisijaisesti yleisellä tasolla heidän organisaatioissansa, jossa sukupuoli oli vain yhtenä osana diversiteettiä.

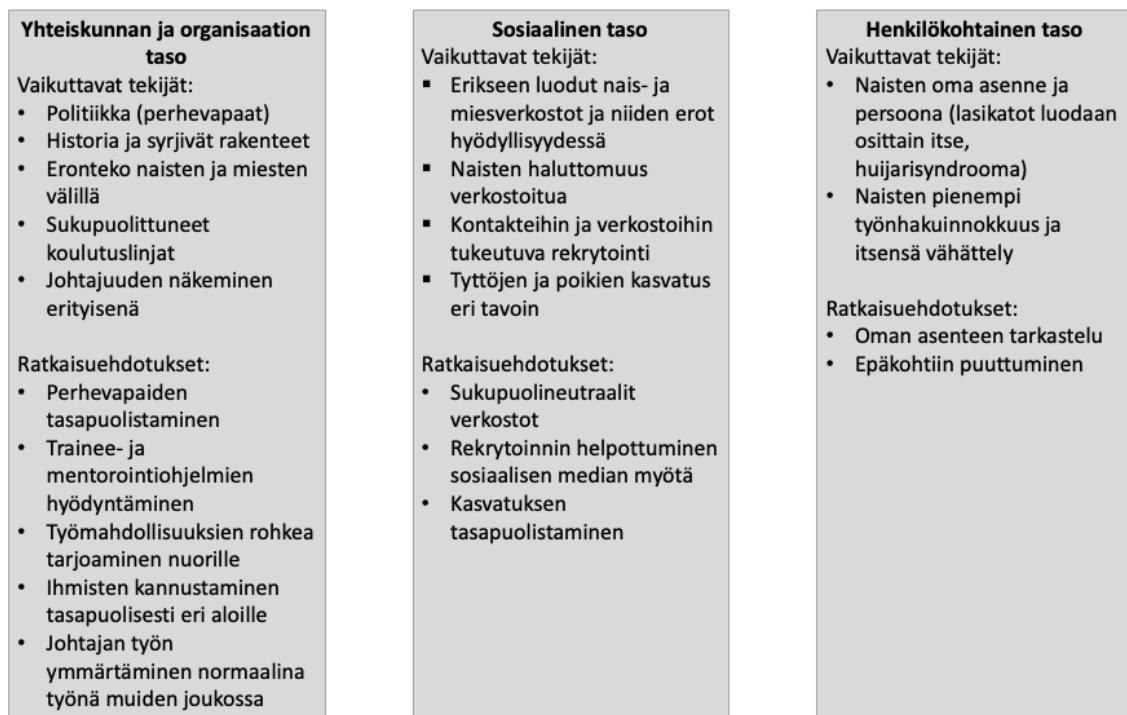
Sosiaalisilla tekijöillä taas perusteltiin selvästi yhteneväisemmin omaa menestystä ja urapolkuun vaikuttaneita tekijöitä. Lähes kaikki haastateltavat tunnistivat omien verkostojen ja kontaktien tärkeyden ja lisäksi hyvät kollegat ja esihenkilöt nostettiin myönteisinä vaikuttajina urapolulla. Verkostoituminen nähtiin myös kielteisessä valossa siinä mielessä, että sen koettiin olevan välillä vaikeaa ja ei yhtä hyödyllistä kuin miehillä. Haastateltavat eivät kokeneet, että naisverkot olisivat vaikuttaneet heidän uramenestykseensä. Myöskään lasten tekemisellä ei nähty olevan vaikutusta urapolkuun eivätkä haastateltavat kokeneet olevansa vastuussa perheestä tai kärsivänsä roolikonflikteista työn ja perheen välillä.

Henkilökohtaisten tekijöiden osalta haastateltavien vastaukset olivat eniten linjassa keskenään. Kaikki haastateltavat perustelivat omaa menestystään henkilökohtaisilla piirteillä, kuten oikeanlaisella asenteella sekä motivaatiolla. Lisäksi kouluttautumisella ja itsensä kehittämisellä nähtiin olevan myönteinen vaikutus omaan urapolkuun. Kielteisenä tekijänä urapolulla haastateltavat näkivät myös persoonallisuustekijät, kuten oman epävarmuuden ja taipumuksen huijarisyndroomaan. Lisäksi nuoren iän uskottiin olevan haittatekijä johtajauran alussa. Mielenkiintoinen havainto haastatteluista oli, että haastateltavat eivät kokeneet heillä olevan mitään erityisiä piirteitä, koska he olivat päässeet johtoasemiin. He kertoivat, että heidän tavoitteenansa ei varsinaisesti ollut päästä johtoasemaan, vaan he vain tekivät työnsä ja nauttivat ihmisten kanssa työskentelystä sekä vastuun saamisesta. Lisäksi kukaan ei kokenut sukupuolen

hidastaneen urakehitystä eikä varsinaisesti tuoneen etua. Haastateltavat eivät pitäneet itseään “nais” johtajina, vaan johtajina.

Kaiken kaikkiaan vastauksia annettiin paljon erilaisia ja osa vastauksista toistui haastateltavien joukossa, mutta osa näkemyksistä oli myös vastakkaisia. Eniten haastateltavien vastaukset olivat yhteneväisiä henkilökohtaisten tekijöiden osalta.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli “Minkä tekijöiden haastateltavat esittävät vaikuttavan naisjohtajien suhteelliseen vähyyteen ja miten he kuvaavat tapoja määrän kasvattamiseen?”. Tulokset ovat nähtävissä kuviossa 2.



Kuvio 2. Yhteenvedo tuloksista toisen tutkimuskysymyksen osalta.

Myös toisen tutkimuskysymykseen löytyi haastateltavien puheesta vastauksia yhteiskunnalliselta ja organisatoriselta, sosiaaliselta sekä henkilökohtaiselta tasolta. Vastauksia tähän yleisempään tutkimuskysymykseen annettiin osittain samoista teemoista kuin oman uran kohdalla.

Yhteiskunnan ja organisaation tasolla haastateltavista monet nostivat esiin perhevapaapolitiikan. Perhevapaiden tuottama epätasa-arvo urapolkuihin nähtiin vaikuttavan naisjohtajien suhteelliseen vähyyteen ja niiden tasapuolistaminen nähtiin tärkeänä keinona tilanteen parantamiseksi. Kiinnostavasti perhevapaita ei nostettu omaan uraan vaikuttavana tekijänä, vaan ainoastaan yleisellä tasolla naisten uriin. Myös historian tuottamat syrjivät rakenteet tunnistettiin osana ongelmaa. Lisäksi haastateltavat näkivät ongelmalliseksi eronteon naisten ja miesten välillä ylipäänsä sekä sukupuolittuneet koulutuslinjat. Ratkaisuksi esitettiin esimerkiksi ihmisten kannustamista tasapuolisesti eri aloille. Toisaalta esiin nostettiin ongelmallisena johtajuuden näkeminen erityisenä, johon kaikki eivät pystyisi. Haastateltavat toivoivat, että johtajuuden ympäriltä poistuisi tällainen "maagisuuden verkko" ja johtajan työ ymmärrettäisiin työnä muiden joukossa. Muita ratkaisuehdotuksia naisjohtajien määrän kasvattamiselle annettiin trainee- ja mentorointiohjelmien hyödyntämisestä sekä työmahdollisuuksien rohkeammasta tarjoamisesta nuorille. Ratkaisuna naisjohtajien vähyyteen ei nähty sukupuolikiintiöitä, vaan haastateltavat näkivät ne lähinnä naisia alentavina.

Sosiaalisella tasolla havaintoja tehtiin verkostoista ja verkostoitumisesta. Haastateltavat näkivät osittain erotetut nais- ja miesverkostot hyödyllisinä, mutta osittain sukupuolittuneet verkostot nähtiin kielteisessä valossa. Erään näkökulman mukaan naisilla koettiin olevan pienempi halu ylipäänsä verkostoitumiseen. Toisaalta myös nähtiin, että osa työpaikoista saadaan suoraan kontaktien ja verkostojen kautta, joka voi vaikuttaa naisjohtajien vähyyteen, sillä miehet valitsevat itsensä kaltaisia johtajia rinnalleen. Ratkaisuna esitettiin verkostojen sukupuolineutralisointia sekä rekrytoinnin helpottumista sosiaalisen median myötä. Useasta vastauksesta korostui myös kasvatuksen tärkeys naisjohtajien määrän lisäämiseen, sillä tyttöjen ja poikien kasvatuksen nähtiin eroavan toisistaan.

Henkilökohtaisella tasolla haastateltavat korostivat naisten oman asenteen ja persoonan tärkeyttä, sillä lasikattoja epäiltiin syntyvän myös oman epäroinnin, vähättelyn ja huijarisyndrooman myötä. Naisilla myös nähtiin olevan pienempää

työnhakuinnostta miehiin verrattuna. Ratkaisuna esitettiin ensisijaisesti naisten oman asenteen tarkastelu sekä oma vastuu epäkohtiin puuttumisesta.

6 Luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuus

Tutkielman luotettavuuteen vaikuttaa aineiston laajuus ja laatu. Aineistona tutkimuksessa oli seitsemän haastattelua. Luotettavuutta kuvataan perinteisesti reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Perinteisesti reliabiliteetilla tarkastellaan tutkimuksen toistettavuutta ja validiteetilla tarkastellaan, että tutkitaanko sitä mitä oli tarkoitus tutkia. (Metsämuuronen, 2011, s. 74.) Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia ja validiteettia tarkastellaan kuitenkin hieman eri tavoin kuin määrällisessä tutkimuksessa, eli lähtökohdat ja tavoitteet niiden tarkastelulle on laadullisessa erilaiset kuin määrällisessä tutkimuksessa ja termejä voi käyttää soveltaen. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeintä reliabiliteetin osalta on analyysin systemaattisuus sekä tulkinnan luotettavuus. Jotta analyysi olisi systemaattista, tulee kirjoittajan avata kaikki tutkimuksen aikana tehdyt valinnat ja rajaukset. Validiteettia laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan taas arvioimalla kerätyn aineiston ja siitä tehdyn tulkintojen tarkoituksenperäisyyttä, eli esimerkiksi sitä toimiiko valittu aineisto parhaiten vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja kuinka laadukkaasti analyysi on tehty, jotta lukija vakuuttuu tuloksista. Validiteettia voi vahvistaa esimerkiksi analyysiohjelmien käyttämisellä sekä avaamalla analyysisiä kriteereitä. (Ruusuvuori ym., 2010, luku "Analyysin validiteetti ja reliabiliteetti".)

Tutkielmani luotettavuus oli reliabiliteetin osalta hyvä, sillä analyysini oli systemaattista ja avasin kaikki tutkimuksen aikana tehdyt valinnat ja rajaukset. Valitsin tutkimusmenetelmäksi puolistrukturoidun teemahaastattelun, sillä halusin antaa naisjohtajille mahdollisuuden kertoa laajasti omista kokemuksistaan ja näkemyksistään, jota esimerkiksi kvantitatiivinen tutkimus ei olisi tarjonnut. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pitää myös muistaa, että tuloksiin vaikuttaa myös tutkijan omat kokemukset ja näkökulmat ja joku toinen tutkija voisi päätyä mahdollisesti tulkitsemaan niitä eri tavalla. On myös huomioitava, että kyseessä on pro gradu -tutkielma, jollaista en ole tehnyt aiemmin, joten kokenut tutkija voisi tehdä monet valinnat eri tavoin. Toki olen tehnyt naisjohtajista kandidaatin tutkielman, joka oli kirjallisuuskatsaus, eli tietämystä aiheesta oli kertynyt jo jonkin verran.

Luotettavuuteen saattaa myös vaikuttaa valinta siitä, että haastattelut pidettiin etänä Microsoft Teamsin välityksellä. Haastateltavat pystyivät olemaan haastattelun ajan omassa tutussa ympäristössään, mikä voi vaikuttaa myönteisesti reliabiliteettiin, sillä haastateltavat uskaltavat avautua helpommin, mutta toisaalta haastattelijan näkeminen vain ruudulta saattaa luoda etäisen olon, jolloin vastauksia ei perustella niin laajasti kuin läsnä ollessa. Haastatteluiden tekeminen etänä onnistui kuitenkin teknisesti hyvin, eli esimerkiksi litterointien osalta ei ollut haastetta kuulla vastauksia. Lisäksi tallentamalla haastattelut, sain nähdä myös haastateltavien ilmeet, joten pystyin tulkitsemaan haastatteluita ikään kuin ”tuoreeltaan”, vaikka en litteroinutkaan kaikkia haastatteluita heti niiden jälkeen.

Haastattelujen validiteettia olisin voinut sen sijaan parantaa testaamalla haastattelupohjaa etukäteen testihaastattelulla, sillä se muokkaantui hieman matkan varrella apukysymysten osalta. Näin ollen kaikilta tutkittavilta ei kysytty totaalisesti täysin samoja kysymyksiä. Toisaalta tutkimusmenetelmäni oli teemahaastattelu, jossa apukysymykset olivat vain osana suurempaa teemaa ja näin ollen apukysymykset muokkaantuivat sen mukaan, mihin haastateltava vei vastauksiaan. Validiteettia olisi voinut kasvattaa myös käyttämällä tietokoneavusteista analyysiä (Metsämuuronen, 2011, s. 260). Nyt tein analyysin ”manuaalisesti”, eli tulostamalla litteroidut haastattelut ja tekemällä niihin muistiinpanoja sekä korostuskynällä alleviivauksia. Osaltaan validiteettiin saattaa myös vaikuttaa se, että osa haastateltavista (H4 ja H5) pyysivät haastattelukysymyksiä etukäteen. Toki kaikki haastateltavat tiesivät haastattelun tarkoituksen jo etukäteen (ks. liite 1), mutta voisi ajatella, että kaksi haastateltavista pystyivät paremmin pohtimaan aihetta jo etukäteen. Tutkielman luotettavuuteen voi osaltaan vaikuttaa myös se, että minulla oli jokaiseen tutkittavaan jonkinlainen linkki, eli he eivät olleet aivan täysin satunnaisesti valittuja. Toisaalta se, että tunnen itse tutkittavan tai olen saanut hänestä vinkkauksen joltain omalta tuttavaltani voi vaikuttaa myönteisesti tuloksiin, sillä haastateltavat kokevat olonsa turvalliseksi, mutta toisaalta se voi osaltaan vaikuttaa siihen mitä ajatuksia he uskaltavat kertoa. Saattaa siis olla, että omaa puhetta ”sensuroidaan”, koska ei halua luoda itsestään tiettyjä mielikuvia.

Vaikka haastateltavien joukko onkin pieni (seitsemän), se kertoo kuitenkin hyvin heidän ryhmänsä ajatuksista, eli suomalaisten naisjohtajien ajatuksista. Lisäksi vaikka tutkittavat nostivat osittain eri asioita esille, heidän vastauksensa olivat pitkälti linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa. Tutkimuksen yleistettävyyttä tulee siis siitä, että haastateltavat puhuvat suhteessa teoriaan.

Eettisyys

Tiedostin koko tutkielmaa tehdessä, että tutkimuksen lähtökohtaa voi itsessään pitää ongelmallisena, sillä se toisintaa eroa naisten ja miesten välille. Termi ”naisjohtaja” ei mielestäni ole eettinen, sillä miehistä harvoin puhutaan ”miesjohtajina”, vaan sukupuoli oletus liitetään vain naisiin. Kuitenkin mielestäni tutkielma oli tärkeä ja ajankohtainen, sillä sen avulla ”naisjohtajat” pääsivät itse kertomaan ajatuksiaan paljon keskustelua ja tutkimuksia aiheuttaneesta ilmiöstä sekä omasta urapolustaan. Kaiken kaikkiaan tutkimusta voidaan pitää eettisenä, koska tutkimus on toteutettu hyvän tutkimusetiikan tavoin, esimerkiksi pseudonymisoimalla aineisto ja tekemällä jokaisen haastateltavan kanssa tutkimussopimus (liite 2).

7 Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää naisjohtajien käsityksiä omasta menestyksestään ja urapolkuun vaikuttaneista tekijöistä sekä ymmärtää mitä naisjohtajat ajattelevat itse naisjohtajien suhteellisesta vähyydestä miesjohtajiin verrattuna ja mitä tapoja he näkevät määrän kasvattamiseen. Vastauksia annettiin perustuen kolmeen eri tasoon: yhteiskunnalliseen, sosiaalisen sekä henkilökohtaiseen.

Omaa menestystä perusteltiin ensisijaisesti henkilökohtaisilla tekijöillä, eritoten omalla asenteella ja persoonalla. Myös sosiaalisilla tekijöillä, kuten hyvillä kollegoilla ja esimiehillä sekä verkostoilla ja kontakteilla nähtiin olevan vaikutusta omaan urapolkuun. Menestystä tai uraan vaikuttaneita tekijöitä ei suoranaisesti perusteltu yhteiskunnallisilla tai organisatorisilla seikoilla, mutta tekijät nähtiin kuitenkin taustavaikuttajina. Kielteisinä tekijöinä urapolulla nähtiin vahvimpina nuori ikä sekä omat epävarmuudet, mutta esimerkiksi sukupuolella tai lasten saamisella ei nähty olevan varsinaisesti vaikutusta urakehitykseen. Kiinnostava havainto oli, että haastateltavien urapoluilla ei ollut tullut vastaan naisia tukevia käytäntöjä eikä organisaatioissa varsinaisesti puhuttu sukupuolten välisestä epätasa-arvosta, vaikka haastateltavat kertoivat esimerkiksi johtoryhmiensä naisille epäedullisesta sukupuolijakaumasta. Tämän voi nähdä viittaavaan organisaatiohiljaisuuteen (Morrison & Milliken, 2000).

Haastateltavat kokivat olevansa johtajia, ei naisjohtajia, ja he eivät kokeneet olevansa todella erityisiä, koska ovat päässeet johtoasemaan. He eivät myöskään kokeneet rikkoneensa lasikattoja, vaan kokivat että mahdollisia lasikattoja voisi olla muilla kuin heidän omilla aloillansa tai ne voivat olla osittain itselleen luotuja. Haastateltavia oli laajasti eri aloilta: henkilöstövuokrauksesta ja rekrytoinnista, kiinteistösijoittamisesta, metalliteollisuudesta (myöhemmin IT), elintarvike-, kulttuuri- ja terveysalalta. "Perinteisinä" miesvaltaisina aloina, joissa lasikattoja voisi erityisesti ilmetä voisi pitää esimerkiksi kiinteistösijoittamista ja metalliteollisuutta. Jo johtoasemaan päässeet naiset eivät kuitenkaan kokeneet rikkoneensa lasikattoja, vaan vain tehneensä työnsä hyvin.

Naisjohtajien suhteellisen vähyyden nähtiin johtuvan erityisesti perhevapaiden tuottamasta epätasa-arvosta, korkeakoulutusten sukupuolittuneisuudesta, käsityksestä johtajuudesta jotenkin erityisenä työnä, verkostoitumisen vaikeudesta, lasten kasvatuksesta sekä ennen kaikkea naisten omista asenteista. Ratkaisuna määrän kasvattamiseen esitettiin muun muassa tasapuolista kasvatusta, verkostojen tekemistä sukupuolineutraaleiksi, perhevapaapolitiikan parantamista, lasten kannustamista tasapuolisesti eri koulutuksiin, johtajuuden normalisointia sekä omien asenteiden tarkastelua ja aktiivisesti epäkohtiin puuttumista. Vaikka monet haastateltavista pitivät perhevapaiden tuottamaa epätasa-arvoa naisille ongelmallisina, he eivät kuitenkaan kokeneet oman uran kärsineen lasten teosta. Tämä havainto rikkoo käsityksiä siitä, että perheelliset naiset eivät voisi edetä johtoon.

Tutkielma sijoittui kontekstiltaan ajankohtaan, jolloin tasa-arvoasiat, naisjohtajuus ja lasikatot ovat olleet tutkimuksen kohteena jo melko pitkään. Näkökulmana tässä pro gradu -tutkielmassa oli tutkia jo johtoasemaan päässeiden naisten ajatuksia omasta urapolustaan sekä yleisesti naisjohtajien suhteellisesti pienemmästä määrästä. Jo johtotehtäviin päässet eivät tunnistanee lasikattoilmiötä oman urapolkunsu varrelta. He pohtivat, että voisiko lasikattoilmiö olla osittain myös itse tuotettu. Voisi siis päätellä, että lasikattojen myytti on murrettu, sillä nykypäivän johtajanaiset eivät ilmiötä ole havainneet. Lasikatot voidaan yhden näkökulman mukaan nähdä vain selityksenä sille, miksi itse ei pääse johtotehtäviin ja toisaalta lasikatoista puhuminen esimerkiksi mediassa voi osaltaan luoda mielikuvia lasikatoista (Aaltio-Marjosola, 2001, s.148), vaikka niitä ei välttämättä ole ja kaikki naiset eivät niitä kohtaa. Tutkimuksen tulosten perusteella voisi päätellä, että naiset ovat rikkoneet lasikaton ja heillä ei enää pitäisi olla mitään heistä riippumatonta ja näkymätöntä tekijää, joka estää heidän etenemistään johtoportaaseen. Tutkimuksesta selvisi myös, että haastateltavat vierastavat ylipäättänsä erottelua johtajien ja "naisjohtajien" välillä sekä esimerkiksi sukupuolen perusteella erotettuja verkostoja. Tutkimuksen mukaan naiset toivoisivat verkostoitumiskulttuuria, jossa kaikki sukupuolet kokevat olonsa turvalliseksi eikä naisia ja miehiä erotella.

Kiinnostava havainto tutkimuksen tuloksista on se, että naisten omaa asennetta korostettiin niin omaa menestystä perusteltaessa kuin myös pohtiessa miksi naisjohtajia on suhteellisesti miehiä vähemmän. Oma asenne nähtiin siis toisaalta tekijänä, joka voi mahdollistaa menestyksen ja johtoasemaan pääsyn, mutta toisaalta se voi olla myös naisten pahin este. Tämän voi nähdä johtuvan muun muassa siitä, miten lapsia kasvatetaan ja miten ihmiset toisintavat stereotypioita miehistä, naisista ja johtajista. Aiemmissa tutkimuksissa on tunnistettu kaksi ääripäätä keskusteltaessa naisten uraa edistävästä ja hidastavista tekijöistä; joko naisia pidetään historian luomien rakenteiden ja käytänteiden uhreina tai sitten naisen omaa vastuuta menestyksestään korostetaan (Vanhala, 2009, luku 3.3 "Uraa edistävät ja hidastavat tekijät"). Tämän tutkimuksen haastateltavat toivat vastauksissaan esiin molempia ääripäitä, mutta enemmän he painottivat naisten omaa vastuuta.

Haastateltavat kuvasivat hyvää johtajaa ensisijaisesti ihmisjohtajaksi, joka on ihminen ihmiselle sekä mahdollistaa onnistumisia ja innostaa muita. Hyvään johtajaan yhdistettiin adjektiiveja kuten empaattinen, tasavertainen ja tehokas. Haastateltavien mukaan hyvä johtaja kuuntelee, coachaa, jakaa vastuuta ja tietoa, osaa visioida ja luottaa alaisiinsa sekä toimii selkeästi ja strukturoidusti. Haastateltavat kuvailivat hyvää johtajaa siis enemmän perinteisesti feminiinisiksi pidetyillä piirteillä (Lämsä, 2010, s. 370). Osa haastateltavista näki, että miehet ja naiset eivät lähtökohtaisesti eroa johtajina, vaan molemmista sukupuolista löytyy tasapuolisesti eri tyyppisiä johtajia. Osa näki, että naiset saattavat jäädä enemmän pohdiskelemaan työasioita ja refleктоimaan, kun mies tyypillisesti vain ravistelisi hartioita ja siirtyisi eteenpäin ja toisaalta miehissä näkee enemmän ihmisjohtajuuden ja pehmeän johtajuuden sijasta "insinööriaivoista" ja "excel edellä -johtamista" sekä enemmän "henkseleiden paukuttamista" ja itsensä esiin tuomista. Haastateltavat tiedostivat tekevänsä itse yleistyksiä, mutta kuitenkin vastaukset perustuivat omiin kokemuksiin eri johtajista, eli sukupuolten välillä voi edelleen nähdä stereotyyppisiä tapauksia erilaisista johtajista. Tasapuolisella kasvatuksella päästäisiin pureutumaan stereotyyppien syntyjuureen, eli kaikkia sukupuolia tulisi kasvattaa olemaan yhtä lailla empaattisia kuin myös rohkeita ja itsevarmoja. Ylipäättänsä jaottelu sukupuolen mukaan niin kasvatuksessa, koulutuksessa kuin työelämässä pitäisi saada korjattua. On kuitenkin tutkittu, että

sukupuolten johtamiskäyttäytymisessä ei ole eroja, vaan johtajuuteen vaikuttaa erilaiset yksilölliset ja sosiaaliset tekijät, mutta ei erityisesti sukupuoli (Kontoniemi, 2009, luku 1.3 "Naiset, miehet ja tasa-arvo"). Pitäisi siis päästä pois siitä, että naisjohtajista ajatellaan eri tavalla kuin miesjohtajista. Naisjohtajuustutkimuksen historiassa on yhdessä vaiheessa tutkittu nais- ja miesjohtajien samanlaisuutta ja erilaisuutta. Yhtenä aikana ajateltiin, että sukupuolilla on biologiasta johtuvia eroja heidän persoonassaan, jotka oikeuttivat naisten poissulkemisen johtotehtävistä. Myöhemmät tutkimukset eivät ole kuitenkaan löytäneet eroja sukupuolten johtamiskäyttäytymisessä (Kontoniemi, 2009, luku 1.3 "Naiset, miehet ja tasa-arvo").

Tutkimuksen perusteella voisi päätellä, että haastateltavat kokivat tasa-arvon sukupuolten välillä tarkoittavan sitä, että sukupuolta ei huomioida millään tavalla. Tämä on kiinnostava kysymys, sillä toisen näkökulman mukaan sukupuolten eri kokemukset tulisi ymmärtää ja tunnistaa, jotta tasa-arvo toteutuisi, mutta toisen näkökulman mukaan sukupuolta ei tulisi nähdä ollenkaan. Tasa-arvo ei ole yksiselitteinen asia. Onko esimerkiksi hyvän johtajan moderni stereotyyppi androgyyninen johtaja, joka pyrkii ulos erottelusta feminiinisistä ja maskuliinisista piirteistä vai korostetaanko tulevaisuudessa jokaisen oikeutta toimia ja puhua itselle tyypillisellä tavalla? Sukupuolisokeus voi olla ongelmallista, sillä se voi hiljentää keskustelun sukupuolten kokemista ongelmista ja tällöin uraa hidastavia tekijöitä ei etsitä enää esimerkiksi organisatorista seikoista, vaan päätellään, että esimerkiksi johtajaksi pääseminen on naisten oma ongelma ja ainoastaan riippuvainen hänestä itsestään. (Hiillos & Lämsä, 2009, luku 4.2 "Myytit ja mielikuvat naisjohtajista".) Tähän liittyy myös liberaali individualismi, jonka mukaan on itsestä kiinni, saavuttaako esimerkiksi omat tavoitteensa (Aaltio-Marjosola, 2001, s. 158) Esimerkiksi Noble ja Moore (2006) esittävät, että työelämän ilmapiirissä on tapahtunut muutos, kun organisaatiokulttuureihin on rantautunut individualistinen, itseluottamuksen, tehokkuuden ja kilpailun kannatus, mikä korostaa naisten omaa vastuuta saavuttaa menestystä kovalla työllä (Noble & Moore, 2006, s. 599).

Tutkimuksen perusteella nousi muutama idea jatkotutkimukselle. Ensinnäkin, koska tämä tutkimus perustui jo johtajiksi päässeiden näkökulmaan, olisi

kiinnostavaa nähdä miten ajatukset eroavat johtajapositioihin pyrkivistä naisista, joille mahdollisen “lasikaton” rikkominen olisi ajankohtainen aihe. Aihe voisi olla kiinnostava siksi, koska nyt haastatellut eivät välttämättä tiedosta ja muista kaikkia niitä tekijöitä, jotka vaikuttivat johtajaksi pääsyyn ja näin ollen he eivät tunnista lasikattoilmiötä osana omaa urapolkua. Toiseksi, tutkimuksen perusteella nuoren iän nähtiin vaikuttavan erityisesti urapolun alkuvaiheessa kielteisesti, joten kiinnostavaa olisi tutkia nuoria työntekijöitä ja heidän kokemuksiaan iän vaikutuksista uramenestykseen. Esimerkiksi työttömyyttä ja vähättelyä koettiin tämän tutkimuksen haastateltavien mukaan erityisesti nuorempana, joten kiinnostavaa olisi nähdä kohdistuuko vähättely ja epäluulot erityisesti naisiin vai kokevatko nuoret miehet myös samankaltaisia tuntemuksia. Lisäksi mahdollinen jatkotutkimusaihe olisi nimenomaan nämä “insinöörivetoiset” ja perinteikkäämmät alat ja miten siellä naisten kokemukset eroavat. Myös miesten kokemuksia johtajuudesta olisi mielekästä tutkia, sillä heitä koskettaa myös monet stereotypiat. Kiinnostavaa olisi myös tutkia anonyymirekrytoinnin luomia mahdollisuuksia diversiteetille. Intersektionaalisuus ja intersektionaalinen feminismi voivat tarjota tulevaisuuden tutkimukselle paljon, sillä niiden avulla voidaan tutkia miten yksilön asemaan yhteiskunnassa vaikuttaa monet eri tekijät, kuten sukupuoli, ikä ja seksuaalinen suuntautuneisuus (May, 2015, s. 18).

Lähteet

Aaltio-Marjosola, I. (2001). *Naiset, miehet ja johtajuus*. Helsinki: WSOY

Arvopaperimarkkinayhdistys (2020). *Hallinnointikoodi - Corporate Governance 2020*. Luettu 18.3.2021. <https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/39/2019/11/hallinnointikoodi-2020.pdf>

Belle, F. (2002). Women managers and organizational power. *Women in Management Review*, 151-156

Brunila, K. (2009). *Sukupuolten tasa-arvo korkeakoulutuksessa ja tutkimuksessa*. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009:51.

Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2016). *Managing & Organizations. An Introduction to Theory and Practice*. Fourth Edition. Sage.

Coleman, M. (2010). Women-only (homophilous) networks supporting women leaders in education. *Journal of Educational Administration*, 769-781.

Gallup verkkosivut. *Work and Workplace*. Luettu 11.3.2021. <https://news.gallup.com/poll/1720/work-work-place.aspx>

Greguletz, E., Diehl, M-R, Kreutzer, K. (2019). Why women build less effective networks than men: The role of structural exclusion and personal hesitation. *Human Relations*, 1234-1261. Sage.

Howtomo verkkosivut. Luettu 8.4.2021. <https://www.howtomo.com>

Ezzeedeen, S., Ritchey, K. (2009). Career advancement and family balance strategies of executive women. *Gender in Management: An International Journal*, 388-411

Finlex. *Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta*. Luettu 18.3.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609#P6>

Hiillos, M. & Lämsä, A-M. (2009). Teoksessa *Naiset ja johtajuus*, verkko-opetusaineisto. Luku 2.2 "Sukupuolen käsite".

<https://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset%20ja%20johtajuus%20oppimateriaali.pdf>

Hiillos, M. & Lämsä, A-M. (2009). Teoksessa *Naiset ja johtajuus*, verkko-opetusaineisto. Luku 4.2 "Myytit ja mielikuvat naisjohtajista".

<https://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset%20ja%20johtajuus%20oppimateriaali.pdf>

Hirsjärvi, S. & Hurme H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.

Karismo, A. (7.11.2020). *Kamala Harris tekee monella tavalla historiaa: Hänestä tulee ensimmäinen nainen ja ensimmäinen musta Yhdysvaltojen varapresidenttinä*. Yle. Luettu 10.11.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11636612>

Keskuskauppakamari (2020a). *Naisjohtajakatsaus: Naiset pörssiyhtiöiden toimitusjohtajina ja johtoryhmissä*. Luettu 5.3.2021. <https://naisjohtajat.fi/wp-content/uploads/sites/28/2021/01/naisjohtajakatsaus-12-2020.pdf>

Keskuskauppakamari (2020b). *Naisjohtajakatsaus: Naiset pörssiyhtiöiden hallituksissa*. Luettu 5.3.2021. <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2020/06/Naisjohtajakatsaus-06-2020.pdf>

Keskuskauppakamari (2021). *Naisjohtajakatsaus: Naiset pörssiyhtiöiden johdossa. Kansainvälinen vertailu*. Luettu 8.4.2021. <https://naisjohtajat.fi/wp-content/uploads/sites/28/2021/03/naisjohtajakatsaus-1-2021.pdf>

- Kontoniemi, N. (2009). Teoksessa *Naiset ja johtajuus*, verkko-opetusaineisto. Luku 1.3 “Naiset, miehet ja tasa-arvo”.
<https://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset%20ja%20johtajuus%20oppimateriaali.pdf>
- Leeming, A., Baruch, Y. (1998). The MBA as a bridge over the troubled waters of discrimination. *Women in Management Review*, 95-104
- Lämsä, A-M. (toim.) (2003) *Näköaloja naisjohtajuuteen*. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N.o 137/2003
- Lämsä, A-M. (2009). *Naiset ja johtajuus*, verkko-opetusaineisto. Luku 1.4 “Neljä näkökulmaa naisjohtajuuteen”.
<https://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset%20ja%20johtajuus%20oppimateriaali.pdf>
- Lämsä, A-M. (2010). Sukupuoli johtajuustutkimuksessa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja – The Finnish Journal of Business Economics* 59, 4:369-379.
- McDonald, S. (2011). What’s in the “old boys” network? Accessing social capital in gendered and racialized networks. *Social Networks*, 317-330
- Mavin S. (2001). Women’s career in theory and practice: time for change?. *Women in Management Review*, 183-192
- May, V. (2015). *Pursuing Intersectionality, Unsettling Dominant Imaginaries*. New York: Routledge.
- Metsämuuronen, J. (2011). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. (e-kirja) 1. painos.

Mothers in Business verkkosivut, Luettu 8.4.2021.

<https://www.mothersinbusiness.fi>

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25, 706–725

Noble, C. & Moore, S. (2006). Advancing women and leadership in this post feminist, post EEO era: A discussion of the issues. *Women in Management Review*, 21(7), 598-603

Okanlawon, G. (1994). Women as Strategic Decision Makers: A Reflection on Organizational Barriers. *Women in Management Review*, 9(4), 25-32

Pietiläinen, M., Keski-Petäjä, M. ja Katainen, A. (2015). *Naisten ja miesten edustus yritysten ylimmässä johdossa*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2015:3

Powell, G.N. (2012). Six ways of seeing the elephant: the intersection of sex, gender, and leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 27, 119-141.

Schein, V. (1973). The relationship between sex-role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95-100

Schein, V. (2007). Women in management: reflections and projections. *Women in Management Review*, 22(1), 6-18

SEGLI verkkosivut. *Ammatillisen koulutuksen segregatio lukuina*. Luettu 20.4.2021. <https://www.kaikkienduuni.fi/ammattillisen-koulutuksen-segregatio-lukuina>

Tallberg, T. (2009). Teoksessa *Naiset ja johtajuus*, verkko-opetusaineisto. Luku 2.4 "Verkostot, valta ja sukupuoli".

<https://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset%20ja%20johtajuus%20oppimateriaali.pdf>

Tasa-arvovaltuutettu verkkosivut. *Tasa-arvolaki pähkinänkuoressa*. Luettu 18.3.2021. <https://tasa-arvo.fi/tasa-arvolaki-pahkinankuoressa>

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos verkkosivut. *Tilastotietoa perhevapaiden käytöstä*. Luettu 23.4.2021. <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/perhevapaatutkimus/tilastotietoa-perhevapaiden-kaytosta>

Terjesen, S., Aguilera, R. & Lorenz, R. (2014). Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors. *Journal of Business Ethics*. 233-251

Tienari, J. & Meriläinen, S. (2012). *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa* (e-kirja). Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.helsinki.fi/teos/FACBHXBTGDG#kohta:JOHTAMINEN\(\(20\)JA\(\(20\)ORGANISOINTI\(\(20\)GLOBAALISSA\(\(20\)TALOUESSA\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.helsinki.fi/teos/FACBHXBTGDG#kohta:JOHTAMINEN((20)JA((20)ORGANISOINTI((20)GLOBAALISSA((20)TALOUESSA((20)/piste:b0)

Tienari, J., Meriläinen, S., Holgersson, C., Bendl, R. (2013). And then there are none: on the exclusion of women in processes of executive search. *Gender in Management: An International Journal*, 28(1), 43-62

Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi

Työturvallisuuskeskus. *Johtaminen ja esimiestyö*. Luettu 9.3.2021. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo

Valtioneuvosto verkkosivut. (2019) *Pääministeri Sanna Marinin hallitus*. Luettu 10.11.2020. <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/ministerit>

Vanhala, S. (2009). Teoksessa *Naiset ja johtajuus*, verkko-opetusaineisto. Luku 1.1 "Naiset johtajina Suomessa".

<https://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset%20ja%20johtajuus%20oppimateriaali.pdf>

Vanhala, S. (2009). Teoksessa *Naiset ja johtajuus*, verkko-opetusaineisto. Luku 1.2 "Kansainvälinen tilanne".

<https://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset%20ja%20johtajuus%20oppimateriaali.pdf>

Vanhala, S. (2009). Teoksessa *Naiset ja johtajuus*, verkko-opetusaineisto. Luku 3.3 "Uraa edistävät ja hidastavat tekijät".

<https://www.jyu.fi/economics/naisjohtajuus/Naiset%20ja%20johtajuus%20oppimateriaali.pdf>

Women's Career Society verkkosivut. Luettu 8.4.2021.

<https://womenscareersociety.com>

Women in Tech verkkosivut. Luettu 8.4.2021. <https://womenintech.fi>

Yrittäjät verkkosivut. *Yrittäjyys Suomessa*. Luettu 14.3.2021.

<https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

Yrittäjät verkkosivut. *Tutkimus: Nuoret ja miehet näkevät eniten syrjintää työpaikoilla - vähiten sitä on pienillä työpaikoilla*. Luettu 20.4.2021.

<https://www.yrittajat.fi/tiedotteet/642550-tutkimus-nuoret-ja-miehet-nakevat-eniten-syrjintaa-tyopaikoilla-vahiten-sit>

Liitteet

LIITE 1 Haastattelupyyntö

Lähetin haastateltaville seuraavan sähköpostitiedustelun, jonka sisältö saattoi joiltain osin vaihdella, mutta pääsääntöisesti viestissä oli seuraavat kohdat:

Hei,

Olen kirjoittamassa Helsingin yliopistolle Pro gradu –tutkielmaa naisjohtajista. Haluaisin tiedustella sinua haastateltavaksi. Haastattelu toteutuisi yksilöhaastatteluna ja aikaa siihen kuluisi noin tunti. Poikkeustilanteen vuoksi haastattelu toteutetaan verkossa Microsoft Teamsin välityksellä. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja kaikkiin kysymyksiin ei tarvitse vastata, jos ei halua. Lähetän vielä haastatteluajan vahvistamisen yhteydessä sinulle tutkimussopimuksen, joka sinun tulisi kuitata sähköpostitse.

Yhteydenottoasi odottaen,

Vilma Pöyry

vilma.poyry@helsinki.fi

LIITE 2 Tutkimussopimus

TUTKIMUSSOPIMUS

Päivämäärä

Allekirjoittanut haastateltava osallistuu Vilma Pöyryn Pro gradu –tutkielman haastatteluun ja suostuu haastatteluaineiston käyttöön seuraavilla ehdoilla, joihin allekirjoittanut tutkija sitoutuu.

Haastatteluja käytetään vain tutkimustarkoituksiin. Haastateltavien tunnistetiedot poistetaan, joten ne eivät näy tutkimuksessa eikä siitä julkaistavissa kirjoituksissa tai esitelmissä. Aineistoa käytetään vain tutkimukseen, josta allekirjoittanut tutkija on vastuussa.

Tämä sopimus on kuitattu sähköpostitse vallitsevan pandemiatilanteen estäessä konkreettisen allekirjoituksen.

Päiväys

Haastateltava

Taustatiedot:

- ikä
- oma perhe
- koulutustausta
- ala ja titteli

Urapolku ja siihen vaikuttaneet tekijät:

- urakehitys, tavoitteet
- myönteiset/edistävät tekijät (organisatoriset, sosiaaliset ja henkilökohtaiset)
- kielteiset/hidastavat tekijät (organisatoriset, sosiaaliset ja henkilökohtaiset)
- perheen vaikutus

Ennakkoluulot ja erilainen kohtelu:

- erilainen kohtelu sukupuolen perusteella
- lasikattoilmiö
- nais- ja miesverkostot
- sukupuolikiintiöt
- organisaatiokulttuuri
- organisaatiohiljaisuus

Oma johtajuus:

- hyvä johtaja
- oma johtamistyyli ja erityiset piirteet
- urasuunnitelmat tulevaisuudelle

Yleiskuva aiheesta:

- pahimmat esteet naisen urakehitykselle
- syyt naisjohtajien vähyydelle
- keinoja naisjohtajien lisäämiselle